

Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämisessä ravintola-alalla

Tuija Kotila
Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma
YAMK
2009

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Tekijät Tuija Kotila	Ryhmä tai aloitusvuosi al08
Opinnäytetyön nimi TUNNEJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ RAVINTOLA-ALALLA	Sivu- ja liitesivumäärä 111 + 2
Ohjaaja tai ohjaajat Mikko Laitinen ja Pirjo Nuotio	
<p>HAAGA-HELIAN ylemmän ammattikorkeakoulun restonomiopintoihin liittyvänä opinnäytetyönä tutkittu johtamiskäytäntöihin uudemman johtamiskirjallisuuden pohjalta sisältyviä asioita ja sitä missä määrin ne ovat tunnistettavissa. Tavoite oli tuottaa tutkimusraportti, joka osaltaan vie eteenpäin johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyön tarkoitus on nostaa esille ravintola-alalle soveltuvia ehdotuksia, työkaluja ja ideoita tunnejohtamisesta ja sen tunnetuksi tekemiseksi. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja kohderyhmänä olivat ravintola-alan asiantuntijat, jotka ovat työelämässä menestyneet monipuolisesti. Haastateltavana oli hovimestari, koulutuspäällikkö, ravintola-alan kouluttaja, neljä ravintola-alan opettajaa ja ravintolapäällikkö. Yritykset olivat Center-Inn, Haaga-Perho, Helsingin palvelualojen oppilaitos, Innofocus Länsi-Uudenmaan aikuiskoulutuskeskus, Keuda Järvenpää, Kouvolan seudun ammattiopisto ja ravintolakoulu Perho. Teemahaastattelun tuotos analysoitiin ja sitä verrattiin teoreettiseen viitekehykseen joka liittyi tunnejohtamisen luonteeseen, kun sitä lähestytään Golemanin (2006) käsitteiden kautta. Myös toiminnalliseen viitekehykseen joka sisälsi ravintola-alan johtamisen merkitystä.</p> <p>Tunneälytaidot osoittautuvat haastateltavien tuloksissa tärkeimmiksi. Tutkimustulos on samansuuntainen myös muiden kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusten kanssa. Tutkimuksessa korostui ihmissuhde- ja tunnejohtamisen taidot. Kun tutkimuksen vastauksia peilataan Golemanin (2006) tunneälytaitoihin, on niistä löydettävissä yhtymäkohtia ainakin hyvään itsetuntemukseen, motivoitumiseen, avoimuuteen, joustavuuteen, ryhmä- ja yhteistyötaitoihin, luottamukseen ja kykyyn kehittää toisia. Tutkimus osoitti, että ne joilla on tunneälytaitoja selviytyvät helpommin ja menestyvät työssä parhaiten, kun sellaiset jotka eivät sitä taitoa niin hyvin hallitse.</p> <p>Tunneälyn puute tai vähäisen tunneälyn määrä aiheuttavat ongelmia erilaisten ihmisten ja kriisien kohtaamisessa sekä ihmissuhdetaidoissa. Ongelmat johtuvat usein johtajien omien tunteiden tiedostamattomuudesta ja itseluottamuksen puutteesta, eli ei osata hallita haasteellisia yllättäviä tilanteita ja silloin suorituskky ei ole paras mahdollinen. Tutkimuksessa kuitenkin näkemykset kohdistuivat suurimpaan haasteeseen eli tunnejohtamistaidon kehittämiseen, koska asiajohtamisen koettiin olevan kunnossa ravintola-alalla. Tutkimuksessa vastauksissa ilmeni, että tunnetaitoja voi kehittää.</p>	
Asiasanat: Palveluliiketoiminta ravintola-alalla, tunnejohtaminen, Golemanin tunneälyn osa-alueet henkilökohtaiset taidot ja sosiaaliset taidot	

Master in Hospitality Management

Authors Tuija Kotila	Group or year of entry al08
The title of thesis THE POSSIBILITIES OF EMOTION-BASED MANAGEMENT IN MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY	Number of pages and appendices 111 +2
Supervisors Mikko Laitinen ja Pirjo Nuotio	
<p>As a thesis for a hospitality management related master's degree at HAAGA-HELIA I have studied issues in management practices that are based on modern management literature and the extent of recognition of these issues. The objective of the study was to produce a research report which will be advantageous in developing leadership. The purpose of the thesis is to bring up suggestions, tools and ideas suitable for the hospitality industry and to augment the recognition of the concept of emotion-based management. The research for this thesis was carried out as a qualitative research.</p> <p>The research was conducted in the form of theme-based interviews whose target group was hospitality industry experts who have gained a wide range of experience and have been successful in working life. The interviewed participants included a head waiter, a manager of education, a hospitality instructor, four hospitality teachers and a restaurant manager. The participated companies were Center-Inn, Haaga-Perho, Helsingin palveluolajien oppilaitos, Innofocus, the adult education centre of Länsi-Uudenmaa, Keuda Järvenpää, the vocational school of the Kouvola region, and culinary school Perho. The results of the interviews were analyzed and then compared to a theoretical framework related to the characteristics of emotion-based management when it is approached via Goleman's concepts. The results were also compared to a functional framework that contained significance of management in the hospitality industry.</p> <p>The results of the interviews indicated that skills in emotional intelligence were regarded as the most important skills. This result is in compliance with other international and domestic research. Relationship skills and proficiency in emotion-based management were emphasized in the research. When the interviewees' answers are reflected to the emotional intelligence skills defined by Goleman (2006) similarities can be found at least in the regards of self-confidence, motivational factors, open-mindedness, flexibility, group work and co-operation skills, trust and the ability to develop others. The research proved individuals that are skilled in emotional intelligence will survive easier and will be more successful than the individuals that are lacking these skills.</p> <p>The most problematic issues were identified in the interviews as insufficient relationship skills, various crisis situations and the lack of emotional intelligence skills in meeting different kinds of people. It was estimated that these problems are often a result of the manager's weak self-confidence and of the inability to recognize their own feelings. This again results in the incapability to handle suddenly arising challenging situations and to perform to one's maximum capacity. The participants' observations were focused in the biggest challenge, the development of emotion-based management skills, as subject-based management was not considered to be a problematic issue. The results of the research showed that all of the interviewed participants considered emotional intelligence skills important and recognized that those skills can be improved when wanted.</p> <p>Key words: Service sector business in the hospitality industry, emotions-based management, sectors of emotional intelligence defined by Goleman, individual and interpersonal skills.</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa ja lähtökohdat	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite	8
2	RAVINTOLA-ALAN JOHTAMISEN MERKITYS	10
2.1	Ravintola-ala osana palveluliiketoimintaa	10
2.2	Ravintola-alan johtaminen	13
2.3	Ravintola-alan toimintakulttuuri.....	15
3	TUNNEJOHTAMISEN LUONNE.....	16
3.1	Palveluliiketoiminta	17
3.2	Johtamisteoriat	18
3.3	Tunnejohtamisen teorioita	20
3.4	Daniel Golemanin keskeiset käsitteet	26
3.5	Tunnejohtaminen pääkäsitteenä.....	31
4	TUTKIMUS	37
4.1	Teemahaastattelut.....	39
4.2	Ennakko-oletukset tutkimuksesta	40
4.3	Tutkimuksen toteutus	41
5	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	42
5.1	Ravintola-alan ammattilaisten teemahaastattelujen päätulokset.....	42
5.2	Ravintola-alan johtamisen piirteet.....	43
5.2.1	Itsetuntemus	47
5.2.2	Motivaatio	49
5.2.3	Itsehallinta.....	51
5.2.4	Empatia	53
5.2.5	Ihmissuhteiden hoito	55
5.3	Ravintola-alan tunnejohtaminen	58
5.4	Tunneäly työyhteisössä	63
5.5	Tulevaisuudessa ravintola-alalla.....	67
6	EHDOTUKSET KEHITTÄMISEEN.....	79
6.1	Tunneäly	80
6.2	Tunnejohtaminen.....	84
6.3	Tulevaisuudenkuva ravintola-alalle	88
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	102
	LÄHTEET	105

KUVAOTSIKKOLUETTELO.....	107
TAULUKKOLUETTELO.....	107
LIITE 1 SAATEKIRJE	108
LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE.....	109

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoitus on nostaa esille ravintola-alalle soveltuvia ehdotuksia, työkaluja ja ideoita tunnejohtamisesta ja sen tunnetuksi tekemiseksi. Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 11, 30) mukaan keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa ja taitavassa johtamisessa on johtajan oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus.

Saarinen ym. (2007, 37) mukaan tunneosaamisen kehittäminen lähtee siitä perusajatuksesta, että pysähdymme hetkeksi pohtimaan ja miettimään tunteiden vaikutusta elämäämme ja merkitystä. Tunneosaamisen lisääminen vaatii havahtumista, että perinteisesti yleisälykkyytemme tarvitsee tunteita tuekseen. Tunteiden käyttämisen ja ymmärtämisen kautta päätöksentekomme tehostuu sen sijaan, että se häiriintyisi. Simströmin (2009, 79) mukaan tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin.

Juutin (2007, 39) mukaan tehokkuuden kautta katsottuna johtajien tunneälykkyyks on tutkimusten mukaan verrannollinen heidän arvioituun tuloksellisuuteensa työssä ja erityisesti tunneäly kertoo johtajan työssä menestymistä. Taitava ja tunneosaava johtaja osaa suunnata tarkkaavaisuuttaan jo ennakoivasti tunnepitoisiin tilanteisiin ja ilmaisiin itsessään, työympäristössään ja toisissa henkilöissä.

Juutin (2007, 99) mukaan myös johtajalle itsetuntemus on perusedellytys ja elinehto, jos halutaan toimia tuloksellisena ja taitavana johtajana. Golemanin (2006, 130, 216) mukaan täysiverinen tunnejohtaja pystyy tempaamaan henkilöt mukaansa pelkällä oman intonsa ja energian voimalla. Taitavat johtajat eivät ohjaa tai käskä vaan he innostavat. Johtaja on kuitenkin ravintolayrityksen tunneilmaston tärkein lähde. Johtajan säteilevä tyyli ja innostus voi saada koko työryhmän liikkeelle. Johtajuus on tarmon ja voiman antamista työntekijöilleen.

Johtaa voi monella eri tavalla, Golemanin (2006, 261) mukaan parhaita johtajia ovat ne, jotka johtavat kaikkein vähiten. Merkittäväksi osatekijöiksi tulevaisuudessa muodostuvat henkilöiden johtaminen, osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen. Sydänmaalakan (2006, 16 - 17) mukaan meillä on yleensä aivan riittävästi tietoa johtaa itseämme hyvin, mutta emme vie tuota tietoa käytäntöön. Amdrosius, Tikkasen ja Kieitäväisen (2009, 18) mukaan johtajuudessa vallitsee nykyaikana sosiaalisen älyn vajaus

ja tunneosaamisen puute. Simströmin (2009, 17) mukaan nykyajan uudennainen johtamistaito ei enää perustu asemavaltaan, vaan vuoropuheluun ja vuorovaikutukseen.

1.1 Taustaa ja lähtökohdat

Ajatuksena oli saada ravintola-alan henkilöt mukaan ja päämääränä on toiminnan muuttaminen ja uusien toimintamallien aikaansaaminen, kun lähestytään sitä Golemanin käsitteiden kautta, jotka ovat Golemanin tunneälyn osa-alueet kuten henkilökohtaiset taidot ja sosiaaliset taidot.

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyökseni sen vuoksi, koska ravintola-alalla johtamisesta ja yleensä sen kulttuurista ei ole tehty paljon tutkimuksia. Nyt monet tutkimukset näyttävät vielä vahvistavat sen asian, että johtajan tunneälytaidoilla, johtamistyyllillä on valtava vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, tuloksiin, hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Näyttää myös siltä monien tutkimusten mukaan, että tunneälytaidot ovat opittavissa olevia taitoja.

Hiljainen tieto on luonteeltaan tunnepitoista, juuri sen johdosta minua kiehtoi saada selville haastatteluiden kautta mitä ilmiöitä löytyy. Mielestäni ravintola-alan menestyksen salaisuus piilee nimenomaan asiakaspalvelussa ja siihen liittyvässä johtamisessa. Jotta voi palvella asiakkaita ja henkilökuntaa ja saada henkilökunnan tekemään parastaan on tunnistettava asiakkaiden tarpeet ja tunnettava henkilökunta. Käsitykseni mukaan ravintola-alan liiketaloudessa pitää olla tilaa myös ihmisille, inhimillisyydelle ja luovuudelle. Kaikki lähtee ihmisestä itsestään, pitää olla omaa halua, intoa ja aitoa kiinnostusta ja sen kautta työn ja tekemisen laatu tulee varmasti oikealla tavalla esille.

Oma kokemusperäinen esiymmärrys tutkimukseni aiheeseen lähtee monipuolisesta työkokemuksestani ravintola-elämässä. Ravintola-ala on ollut aina hyvin hektinen ala ja työtulos tehdään pienessä ajassa. Juuri sen vuoksi ravintola-alalla on kova paine tuloksentekoon ja tilanteet muuttuvat nopeassa syklissä. Yleensä ravintolajohtaja on työntouhussa mukana. Itse olen kokenut yli kahdenkymmenen seitsemän vuoden aikana hyvin monenlaista niin hyvää kuin myös huonoa johtamistaitoa.

Olen toiminut työelämässä hyvin eri rooleissa, niin työntekijänä kun myös johtajana ja siten olen voinut nähdä johtamiskulttuuria eri näkökulmasta. Pitkän kokemukseni ja havaintoni mukaan johtajilla ei ole ollut tiedossa tai saatavilla sellaisia työkaluja ja väli-

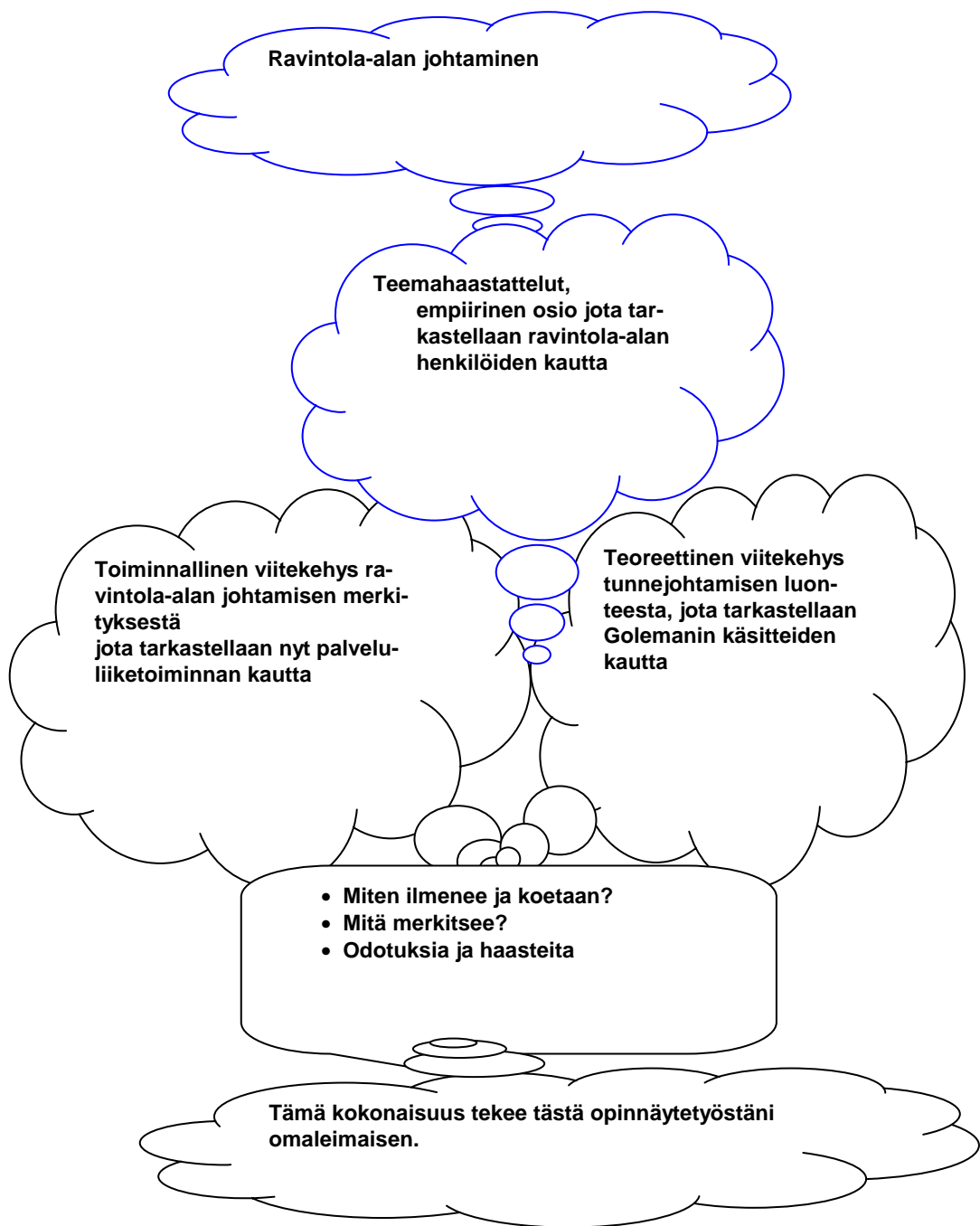
neitä miten erilaisia haasteellisia tilanteita voisi hoitaa. Tämän johdosta ravintolajohtajat ovat toimineet epäasiallisesti, juuri sen tiedon puutteen ja ymmärtämättömyyden syy-seuraussuhteiden vuoksi. Mutta usein myös ne väärät ratkaisut ovat tulleet ravintolayritykselle kalliiksi ja kaikkia erehdyksiä ei edes voida enää korjata. Esimerkkinä voisin mainita luottamuksen menettäminen. Tämä havaintoni oli myös yksi motivaationi tehdä opinnäytetyöni tästä aiheesta ja tuoda työvälaineitä ravintolaelämän hyödynnettäväksi. Tutkimukseni kautta voidaan oppia muiden kokemuksista ja tiedoista sekä siten ennakoida suurimmat epäonnistumiset eri asioissa, jolla voi olla kauaskantoisia seurauksia.

Kasken ja Kianderin (2005, 8) mukaan jokaisen yrityksen tavoitteista keskeisin on menestyminen ja tuloksen tekeminen. Se on niin työnantajan että työntekijän etu. Tämä asettaa haasteen niin johtajille kuin myös työntekijöille, mutta erityisesti jatkuva muutos työelämässä lisää tunteiden johtamisen painoarvoa.

1.2 Tarkoitus ja tavoite

Työn tarkoitus oli tunnistaa mitkä ovat tunnejohtamisen mahdollisuudet ravintola-alalla. Työn tavoitteena oli saada tietoa, miten tunnejohtaminen näkyy ja miten voidaan kehittää sitä ravintola-alalla.

Olen saanut opinnäytetyöni kehittymiseen liittyviä kommentteja myös Laurean ammatikorkeakoulun kahdelta opettajalta. Haluan erityisesti lämpimästi kiittää yliopettaja Susanna Kivelää ja lehtori Mailis Korkiakangasta rakentavista ja uusista ajatuksista sekä hienoista ohjeista.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehksen kuvaus

Tässä opinnäytetyössäni tulen käsittelemään teoreettisesta viitekehyksestä johon sisältyy palveluliiketoiminta, johtamisteoriat ja tunnejohtamisen teoriat sekä Daniel Golemanin näkemys tunnejohtamiseen, jota voidaan hyödyntää tunnejohtamisen mahdollisuuden kehittämisessä ja analysoimisessa. Haastattelut liittyvät tähän teoreettiseen viitekehykseen.

2 RAVINTOLA-ALAN JOHTAMISEN MERKITYS

Tässä luvussa esitellään toiminnallinen viitekehys ravintola-alan johtamisen merkityksestä kuten ravintola-alan palveluliiketoimintaa ja ravintola-alan johtamista sekä ravintola-alan toimintakulttuuria.

2.1 Ravintola-ala osana palveluliiketoimintaa

Ravintola-alalla eri liikeideoilla toimivat niin yksittäiset ravintolat kun myös ravintolaketjut. Niissä voi painottua esimerkiksi olut ja muu juomavalikoima, myös viihde-, musiikki- tai ohjelmatarjonta sekä seurustelu-, edustus- tai lounasruokailua. Moni ravintoloista on etnisiä ja yrittäjinä voi toimia myös maahanmuuttajataustaiset henkilöt. Pikaruokaravintola, kahvila, juhla- tai pitopalvelu, liikenneasema ovat esimerkkejä muista toimintaympäristöstä. Ravintola-ala on työvoimavaltainen ja sen kasvunäkymät ovat sidoksissa sekä matkailun menestymiseen että kotimaisen kysynnän osalta kuluttajien taloudelliseen tilanteeseen. Ravintola-alan kehitys seuraa kotitalouksien ostovoiman ja kokonaistuotannon kehitystä ja kansainväliset häiriöt heijastuvat nopeasti mm. matkailun ja sen kehitykseen. (Helpan opetussuunnitelma 2007 - 2008, tutkintokohtainen osa 2, 3 - 6.)

Havukon, Heleniuksen, Immosen, Kotilan ja Tielisen (2009, 2) mukaan ammattitaitoisen työvoiman saatavuus on yksi seuraavan vuosikymmen suurista työelämän, työvoimapolitiikan ja aikuiskoulutuspolitiikan haasteita. Kun työmarkkinat kuten julkisen sektorin ja yritysten työorganisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat, koulutuksen on kytkeydyttävä entistä tiiviimmin työpaikan tuotanto- ja palveluprosesseihin ja oltava osa niiden kehittämistä.

Storbackan ja Lehtisen (2002, 87) mukaan kysytään mikä on kipinä, joka saa asiakkuuden syttymään? Mikä olisi se ensimmäinen virike, joka saa kiinnostuksen heräämään? Voidaan sanoa, että jokaisessa on oltava hitunen tietoa, sillä ilman tietoa asiakkuus ei voi syttyä. Voidaan myös sanoa, että ilman tunnetta siitä, että tieto voisi olla mielenkiintoista tai tiedon lähettäjä voisi olla uskottava, ei voi myöskään kipinä syttyä. Vähimmillään tarvitaan hitunen tietoa ja hitunen tunnetta, jotta kipinä sitten syttyy. Asiakkuusajattelussa toimitaan aina kuitenkin asiakkuuksien ehdoilla, jolla pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy mo-

lemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei perustu vain hintakilpailukykyyn vaan esimerkiksi ravintolayrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Asiakaskohtaamisten aikana vaihdetaan resursseja keskenään siten, että yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. (Storbackan & Lehtisen 2002, 87 - 97.)

Palvelun tunneälykkyyttä voidaan mitata tarkkailemalla, toteutuuko sen tuottamisessa kyky kommunikoida ja tunnistaa palvelun ostajan tunnetila. Palvelulla voidaan vaikuttaa palvelun ostajan tunnetilaan positiivisesti eli tästä syntyy kokemus palveluhengestä. Jos näin ei tapahdu, palvelu ei ole tunneälykästä. Tunneälykkäässä tuotteessa on ideaa joka herättää uinuvia tunteita ja inspiroi. Palkitseva työ kohottaa elämänlaatua muutenkin kuin taloudellisesti, se rohkaisee elinikäiseen oppimiseen sen sijaan, että työn tekeminen nojaisi vain koulutuksen antamiin taitoihin ja tietoihin. Ihmisen on mahdollista oppia uutta ja kasvaa henkisesti. Palkitsevassa työilmapiirissä tunnistetaan ja tunnustetaan oikea henki myönteisen kehityksen perustana. (Langinvainio 1999, 65, 93.)

Ravintolayritysten tuottavuuden elinkaarta voidaan verrata tuoteperheen elinkaareen. Tuotteita on kehitettävä ja uudistettava, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä muuttuvassa maailmassa. Myös yritysten toimintaa on kehitettävä ja uudistettava, jotta se säilyy kilpailukykyisenä. Yritysten tuottavuutta kehitetään hiljaisia signaaleja hyödyntäen ja tunnistamalla tuottavuuteen vaikuttavat inhimilliset menestystekijät kuten esimerkiksi vuorovaikutus, verkostoituminen ja tunteet. (Kesti 2005, 10.) Palvelut ja tuotteet on markkinoitava ensin työntekijöilleen ennen kuin niitä markkinoidaan ulkopuolisille. Työntekijöistä on pidettävä hyvää huolta. (Grönroos 2000, 282.)

Nykyisen arvokeskustelujen taustalla voi olla suurempiakin syitä kuin viime vuosikymmenien tapahtumat. On alettu keskustella paradigman muutoksesta ja tunteista. Paradigma tarkoittaa sisäistä järjestelmää, jonka perusteella tulkitsemme toimintaympäristöämme. Se on maailmanselitys, teorianamme ja perustuva ymmärryksemme maailmasta. Ravintolakulttuuri muuttuu hitaasti, mutta paradigma vielä hitaammin. Paradigmoja voidaan tarkastella globaalisesti tai huomattavasti rajatummalla alueella kuten ravintola-alalla. Niiden muutoksia on vaikea havaita, koska ne ovat niin uusia ja yllättäviä tarkastelukulmia, ettei niihin tule kiinnittäneeksi huomiota. Paradigman muutoksen huomaaminen voi kuitenkin olla jopa kuoleman ja elämän kysymys. Opetus on siinä, että nykyaikana huippuosaaminen ja laatu eivät enää riitä. Huippuosaaminen voi jopa kat-

kaista tuotteen elinkaaren, jos olemme niin ylpeitä siitä, että emme havaitse vieressämme tapahtuvaa massiivista toimintaympäristön muutosta. (Aaltonen & Junkkari 2000, 37 - 38.)

Ravintola-alalla asiakkaat odottavat paitsi hyvää hinta-laatusuhdetta, myös terveellisiä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluja sekä turvallisia tuotteita. Ravintola-alalla eettisesti vastuullinen palvelu- ja liiketoiminta perustuu terveisiin liiketoiminnan ja kilpailun periaatteisiin, luotettavuuteen, ihmisarvon ja eri kulttuurien kunnioittamiseen, tasa-arvoon ja suvaitsevaisuuteen, sekä sopimusten, säädösten ja yhteiskunnallisten velvollisuuksien noudattamiseen. (Helpan opetussuunnitelma 2007 - 2008, tutkintokohtainen osa 2, 3 - 6.)

Langinvainio (1999, 103 - 104) mukaan sosiaalisten kytkentöjen tiedostaminen on ensiarvoisen tärkeätä ja se luo pohjan myös yhteisten käytännön pelisääntöjen kehittämiseksi. On ilmeistä, että työelämässä on runsaasti ihmisiä, jotka sinänsä ovat asiantuntijoita omalla alallaan, mutta joiden rajoituksena on heikkous toimia yhteisön jäsenenä. Tämä heikkous merkitsee työyhteisön kannalta voimavarojen hukkaamista eli sitä, että yhden tai useamman yhteisön muun jäsenen on vaikea suoriutua omista tehtävistään hyvin. Sosiaaliset kytkennät muodostuvat parhaimmillaan yhteiseksi koettujen arvojen pohjalta, jolloin yhteisön jäsenet kokevat mielekkääksi kuulumisensa johonkin nimenomaiseen joukkoon. Yhteisöstä tulee parhaimmillaan yksilölle mahdollisuus ja voimavarana toteuttaa itseään työyhteisön kautta.

Pääsuunta on, pois rationaalisen järjen yksipuolisesta vallasta kohti ihmiskuvaa, jossa ihminen paitsi tuntee ja myös ajattelee. Kulttuurin yleisilme on feminiinisempi kuin aikaisemmin. Mitään elämänalueita ei pidetä turhina. Tieteessä arvostetaan poikkitieteellisyyttä. Arvojen muutoksia on erityisen vaikea analysoida, koska niitä tapahtuu sekä yhteiskunnassa että elämäntapahtumien myötä ja yksilössä ikääntymisen johdosta. Johtaja tekee siis viisaasti, jos hän alkaa syventyä työelämän henkiseen puoleen ja johtamiseen. Hän itse selviytyy paremmin tulevaisuudessa, ja hänen yrityksellään on paremmat lähtökohdat olla hengissä pitkälle ensi vuosituhanneille tai jopa kehityksen kärjessä. Paradigman muutos on osa ravintolayrityksen toimintaympäristön muutosta. Mutta se on myös sisäinen muutos, koska varsinkin nuoremmat työntekijät ovat tämän uuden vaiheen kasvatteja. Arvopohdinnat ovat osa uutta paradigmaa. Johtajilta edellytetään ainakin jonkinasteista kykyä ymmärtää arvoja ja ilmiöiden taustoja sekä filosofiaa. Saattaa olla, että tulevaisuuden ravintolajohtaja on yhtä paljon strategi kuin filosofi.

(Aaltonen & Junkkeri 2000, 40 - 41, 43.)

Hyvä yhteistyö on vuorostaan palautettavissa hyviksi yksilöiden välisiksi suhteiksi, jotka puolestaan edellyttävät hyviä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Erinomaisen työyhteisön muodostavat erinomaiset ihmiset. Työnantajat kaipaavat työhön erinomaisia tyyppejä. Ravintolayrityksen hyvän hengen ilmauksia ovat selkeät yhteiset päämäärät ja arvot, sujuva yhteispeli, sitoutuminen niihin ja muutosten hallinta, työn kehittäminen sekä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen. Näitä tekijöitä tukevat ravintolayrityksen jäsenten positiiviset perusasenteet, roolinottokyky, hyvä motivaatio ja tilaisuus voimavarojen uudistamiseen. (Langinvainio 1999, 103 - 104.)

2.2 Ravintola-alan johtaminen

Grönroos (2000) kertoo kirjassaan, että ostajan ja ravintolan myyjän välisillä vuorovaikutustilanteilla on valtava vaikutus asiakkaiden tulevaan ostokäyttäytymiseen sekä heidän puheisiin. Niillä on siis ravintola-alalla markkinoinnillisia vaikutuksia ja sen vuoksi niistä olisi pidettävä markkinoinnillisilla resursseina ja toimina. Ravintola-alan yrityksessä on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi eli toimimaan asiakaskeskeiseksi sekä palveluhenkiseksi. Asennejohtaminen on usein hyvin merkittävä osa sisäistä markkinointia etenkin ravintolayritykselle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. (Grönroos 2000, 187, 284.)

Ravintolayrittäjyys ja siihen liittyvien perustaitojen mm. yrityksen perustamisen, liikeidea-ajattelun ja markkinoinnin perusteiden tulee olla osa jokaisen alalla toimivan perustaitoja. Kansainvälisyys voi näkyä nykypäivänä alan henkilöstön ja asiakkaiden kulttuuritaustassa ja kulutustottumuksissa. Ravintola-alan ja sen yritysten ja toimipaikkojen kasvun ja menestyksen edellytyksenä on hyvä liiketaloudellinen tulos. Sen syntymiseen vaikuttaa jokainen henkilöstöön kuuluva. Tämä korostaa myyntitaitojen hyvää hallintaa ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen tärkeyttä. Jokaisen on ymmärrettävä, mistä ravintolan toimipaikan tulos muodostuu ja miten siihen vaikutetaan. (Helpan opetussuunnitelma 2007- 2008, tutkintokohtainen osa 2, 3 - 6.)

Palveluiden merkityksen kasvu Grönroos (2000) mukaan melkein alalla kuin alalla on saanut yhä useamman huomaamaan sen, että hyvin koulutettu ja palveluhenkinen ravintola-alan työntekijä on niukin ja myös tärkein resurssi eivätkä suinkaan raaka-

aineet, tuotantotekniikka tai itse tuotteet. Työntekijöiden merkitys kasvaa kaiken aikaa yhä useammilla toimialoilla, mutta erityisesti ravintolakulttuurissa. (Grönroos 2000, 283.)

Storbacka ja Lehtisen (2002) mukaan asiakaskohtaamisen johtaminen on operatiivista. Tavoitteena on saada kohtaamisista mahdollisimman tehokkaita ja arvoa tuottavia. Asiakaskohtaamisessa vaikuttaa kolme tekijää kuten asiakas itse vaikuttaa omilla tunteillaan, tiedoillaan ja teoillaan kohtaamisen onnistumiseen, yrityksen henkilökunnan toiminta vaikuttaa ratkaisevasti asiakkuusstrategian toteutumiseen, jokainen asiakaskohtaaminen tapahtuu joissakin fyysisissä puitteissa. Tällöin joudutaan miettimään työnjakoa asiakkaan ja yrityksen välillä, prosessiin kuuluvien toimintojen tarpeellisuutta, järjestystä ja kohtaamisen laatua sekä yrityksen määrittelemänä että asiakkaan arvioimana. Kohtaamiset koostuvat toiminnoista ja siksi johtamisessa joudutaan miettimään toimintojen osalta esimerkiksi seuraavia näkökohtia kuten toiminnon tarpeellisuus tai tarpeettomuus, työnjako toimintojen osalta ja toimintojen järjestys kohtaamisen aikana. Fyysisiä puitteita kutsutaan kohtaamismaisemaksi. Asiakaskohtaamisen johtaminen edellyttää asiakkaiden, henkilökunnan sekä asiakkuusmaiseman johtamista siten, että kaikki yksityiskohdat tukevat asiakkuusstrategian toteutumista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 43, 123.)

Grönroos (2000) mukaan myös sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka kytkee ravintolayrityksen toiminnot yhteen kahdella tavalla. Ensinnäkin se varmistaa, että joka tason työntekijät, johto mukaan lukien, ymmärtävät ja kokevat ravintolan liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Toiseksi se varmistaa sen, että kaikki työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan silloin palveluhenkisesti. Aina sisäisen markkinoinnin lähtökohta on sellainen, että ravintolayrityksen ja sen työntekijänryhmän sisäisen vaihdon on toimittava tehokkaasti, ennen kuin ravintolayritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 2000, 282.)

Eri tutkimukset osoittavat, että ihmisten välisestä viestinnästä jopa 90 prosenttia on sanatonta. Sanattoman viestinnän kontrolloiminen on vaikeampaa kuin sanallisen viestinnän opetteleminen. Onhan elekieli ihmisen ensimmäinen ja alkukantainen tapa kommunikoida. Sanattoman viestinnän välineitä ovat eleet, ilmeet, asennot, liikkeet, äänenpainot ja -sävyt sekä erilaiset käyttäytymismallit. Lisäksi välitämme viestejä puheutumisen, ehostamisen ja tuoksujen avulla. Monet eleet ja ilmeet koetaan samalla tavalla kulttuurista riippumatta. Suurin osa sanattomasta viestinnästä on kulttuu-

risidonnaista, mikä voi johtaa ristiriitoihin kun eri kulttuurien henkilöt kohtaavat vuorovaikutuksessa. On myös havaittu, että ristiriitatilanteissa elekieli, sanaton viesti, "voittaa" ja paljastaa ihmisen todellisen tarkoituksen viestinnällään. Oleellisena osana innovaatioprosessin hallintaan kuuluu kysynnän ja tarpeiden muutosten sekä henkilöiden käyttäytymisen ymmärtäminen, sillä elekieli vaihtelee eri kulttuureissa. (Kotila & Söderström 2007 - 2008, 32.)

Grönroos (2000) mukaan myös menestyäkseen sisäisen markkinoinnin on alettava ravintola-alan yrityksen ylimmästä johdosta ja seuraavaksi keskijohdon ja sitten työnjohdotason ja heidän kaikkien on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttäytyttävä sen mukaisesti. Vasta sitten voivat ravintolan kontaktihenkilöihin kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet onnistua. (Grönroos 2000, 289.)

2.3 Ravintola-alan toimintakulttuuri

Eri maiden kulttuureihin voi perehtyä lukemalla, näkemällä ja kokemalla mutta ennen kaikkea suhtautumalla niihin avoimesti, empaattisesti ja ennakkoluulottomasti. Nykyisin yritykset siirtävät osan toiminnoistaan ulkomaille ja suomalaiset matkustavat maailmalla entistä enemmän niin työtehtävissä kuin vapaa-aikanaankin. Runsaasti ulkomaalaisia vierailee myös Suomessa. (Kotila 2004, 93,101.)

Kaikki ei ole siltä miltä näyttää, ihmisen käyttäytymisen tutkiminen on mutkikasta ja vaikeaa, koska siihen liittyy monenlaisia tekijöitä. Teoreetikot saattavat aliarvioida käytännön kokemuksia ja käytännön ihmiset teoriaa. Ihmiset ovat yksilöllisiä, erilaisia, ainutlaatuisia ja kahta samanlaista henkilöä ei ole. Palvelun keskipisteenä ovat aina yksilölliset ihmiset. Jotta pystyisimme toimimaan erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, meidän tulee tutustua ihmisiin. Meidän tulee saada tietoa ihmisistä, heidän käyttäytymisestään ja siihen vaikuttavista syistä. Meidän tulee oppia tuntemaan myös itseämme ja ymmärtämään omaa käyttäytymiseemme vaikuttavia tekijöitä. Ihmisen henkinen ja ruumiillinen puoli liittyvät toisiinsa hyvin läheisesti. Ihminen on kokonaisuus. (Kangas 1991, 1 - 8, 9 - 13.)

Tunnustuksen saaminen ja antaminen vastavuoroisesti henkilöiden välillä johtaa parhaimmillaan yhä suurempaan molemminpuoliseen kunnioitukseen, joka kasvaa ja kehittyy taitavasti yhä korkeammalle laadulliselle tasolle. Samoin tunnustuksen puute voi johtaa kierteeseen, jossa molemmat osapuolet pyrkivät mitätöimään toisensa. Yhtei-

sössä onkin tärkeää oivaltaa sekä positiivisen että negatiivisen tunnustuksen kierteen syntymekanismit. Suomalaisessa yhteiskunnassa on ollut tapana, että kiitosta jaetaan kitsaasti, mutta virheistä muistetaan huomauttaa. Moni suomalainen kärsii huonosta itsearvostuksesta ja on myös taipuvainen ylenkatsomaan muita. Niin työelämässä kuin opettamisessakin näistä negatiivisista tunnustuskamppailun muodoista olisi pyrittävä löytämään väylä positiivisesti rakentuvaan vastavuoroiseen tunnustukseen. (Sallila & Malinen 2002, 279, 290.)

Sitoutuminen nähdään tärkeänä menestystekijänä, sillä toiminnan kehittäminen vaatii jokaisen sitoutumista. Jokaisen ravintolayrityksen strategiassa pitäisi olla mukana osio, joka käsittelee inhimillisten voimavarojen kehittämistä, hyvinvointia ja yrityksen tuottavuuden varmistamista. Ravintolayrityksen inhimillisten menestystekijöiden kehittämistarve on tilannesidonnaista. Inhimillisten menestystekijöiden kehittäminen hiljaisia signaaleja mittaamalla on taktista toimintaa ja sillä tuetaan yrityksen strategian toteuttamista. Hyvän ravintolan työnteon henki rakentaa, yhdistää ja luo energiaa sekä innostaa. Hyvä henki työyhteisössä on runsas arvon lähde. (Kesti 2005, 35 - 41; Langinvainio 1999, 7.)

Sallilan ja Malisen (2002, 77) mukaan sosiaalista kyvykkyyttä on mm. emotioiden ja tunteiden lukutaito, toisten näkökulmien entistä tarkempi huomioonottaminen, lisääntynyt sensitiivisyys toisten tunteille, kuuntelemisen taito ja kyky analysoida tilanteita. Ihminen on moniulotteinen kokonaisuus ja hänen kohtaamisessaan tarvitaan myös laaja-alaisuutta, sellaista henkilöä, joka ymmärtää erilaisia elämänpiirejä ja ihmisiä, elämän kokonaisuutta. Filosofisessa kirjallisuudessa on esitetty väite, että hyvä tiedonlähde on henkilö, jolla on oikea uskomus ja se on kytkeytyneenä sellaiseen persoonaan, johon voi luottaa. Olemassaoloa koskeva vastuu tarkoittaa myös oman sosiaalisen kyvykkyyden kehittämistä.

3 TUNNEJOHTAMISEN LUONNE

Asiakasuskollisuus saa asiakkuuden tunneulottuvuuden kautta uutta merkitystä. Tunteiden käsittely on vaikeaa sen vuoksi, ettei niitä voi jaksottaa tai pilkkoa pienempiin palasiin. Niille ei voida tehdä aikataulua vaan tunne syntyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tunne syntyy myös tekojen ja tekemisen kautta. Aikataulun voi tehdä ainoastaan toimenpiteille, jotka edesauttavat myönteisten tunteiden syntymistä asiak-

kuuden kehittämisessä. Tunteelle on tunnusomaista se, että se voi kehittyä hitaasti, vähitellen. Tai tunne voi syntyä yhtäkkiä, kerralla. Tunteen syntymistä ja syventymistä voidaan tukea vuoropuhelulla asiakkaan kanssa. Tällöin vuoropuhelun tulee korostaa yrityksen arvoja ja sitä kulttuuria, joka yrityksessä on arvojen varaan rakennettu. Henkilökohtaisessa vuoropuhelussa asiakkaan kanssa tunne välittyy usein tehokkaasti kehon kielen avulla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 39.)

Tulevaisuudessa houkuttelevuutta lisätään ravintolayrityksissä kehittämällä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Esimerkiksi sisäisestä tekijästä on johtajuus, jolla katsotaan olevan yhä kriittisempi merkitys tulevaisuuden työyhteisössä ja niiden kehittämisessä. Myös yrityksen johdolta vaaditaan tulevaisuudessa enemmän. Johdon osaamisalueena korostuvat ennakkointi sekä henkilöiden ja osaamisen johtaminen. Ratkaisevampaa on se, kuinka vuorovaikutus yhteisössä toimii ja kuinka tietoa saadaan yhdessä jalostettua siten, että se tuottaa uutta ravintolaliiketoimintaa ja uusia tapoja toimia. Merkittäväksi osatekijöiksi muodostuvat henkilöiden johtaminen, itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen. (Palvelut 2020, 12 - 19.)

Palvelu on suurelta osin inhimillistä liiketoimintaa, tulosta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Kilpailukyky on tunteen, tiedon ja tekojen yhteistoiminta, tehtävä eli funktio. Jotta asiakkuutta voidaan kehittää, tulee yritysten lähteä siitä, että se on yhteistä kehittämistä. Asiakkuuden kehittäminen vaatii molempien osapuolten sitoutumista kehittämiseen. Se vaatii usein konkreettista tekemistä yhdessä sekä kehityshankkeita, joihin molemmat osallistuvat. Jossain tapauksessa voidaan puhua myös yhteisestä koulutautumisesta asiakkuuden ehdoilla. (Storbacka & Lehtinen 2002, 26.)

3.1 Palveluliiketoiminta

Ravintola-alan ammateissa toimiminen, palveluiden tuottaminen, luovuuden toteuttaminen, tuotannollisen työn tekeminen, teknisten laitteiden hallinta, kaikki ne edellyttävät, että henkilöt todella tietävät, mitä tekevät, eivätkä vain kuvittele tietävänsä. Pääasiallinen intuitiivisen tiedon alue on mielen sisäisiin ideoihin sisältyvä tieto, kuten matemaattiset tai käsitteelliset totuudet, mutta myös luovan toiminnan ja luovan ongelmaratkaisun alue. Näyttää myös siltä, että intuition avulla pystytään ymmärtämään toista henkilöä. (Anttila 2/2005, 7, 14 - 15.)

Storbacka ja Lehtinen (2002) kertovat kirjassaan sen, että nyt olisi korkea aika hyväksyä se, että särmää asiakkuuksissa syntyy vain asettamalla persoonansa mukaan peiliin. Ravintolayritykselläkin on oma persoona, omat arvonsa ja jotta saataisiin todella innostunutta asiakaskantaa, yrityksen tulee kannustaa omaa henkilöstöään olemaan persoonallisia ja keksimään uusia mielenkiintoisia ja hauskoja tapoja hoitaa asiakkuuksia. Relevantti luovuus on sellainen, jossa luovuutta käytetään arvoa tuottavissa toiminnoissa ravintolan arkisissa asiakkuuden kehittämistilanteissa, jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa. Asiakkuuden syntyminen riippuu siitä, miten ravintolayritys onnistuu saamaan osuuden asiakkaan sielusta ja asiakkaan ajatuksista. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Ravintola-alan tulevaisuuden näkymät Suomessa ovat hyvät. Kansainvälistyminen vaikuttaa kulutuskäyttäytymiseen, ruokatottumuksiin ja raaka-aineiden monipuolistumiseen. Matkailijoiden määrät sekä kotimaasta että erityisesti ulkomailta ovat kasvussa. Hyvinvointipalvelujen kysyntä lisääntyy voimakkaasti. Lisääntynyt kysyntä kasvattaa suoraan majoitus- ja ravitsemispalveluiden tarvetta. Asiakkaiden tarpeet sekä yksilöllistyvät ja yhdenmukaistuvat. (Helpan opetussuunnitelma 2007 - 2008, tutkintokohtainen osa 2, 3 - 6.)

3.2 Johtamisteoriat

Elovainion ja Kivimäen (2001, 10 - 11) mukaan tähänastinen tutkimus on pitkälti perustunut tiettyjen johtamismallien arvioimiseen tai kehittämiseen. Yhdessäolo-johtaminen, asiajohtaminen, laatujohtaminen, tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, valmentava johtaminen tai tilannejohtaminen on kaikki perustunut yksittäisiin ajatuksiin siitä, mitä johtaminen on ja millaista sen pitäisi olla. Niinpä johtamismallien tehokkuutta tai onnistumista arvioineissa tutkimuksissa on yleensä saatu aluksi rohkaisevia tuloksia, jotka eivät kuitenkaan ole ajan myötä erityisen hyvin tai johdonmukaisesti kestäneet. Erilaisten mallien vertailut ovat tietysti vaikeita, ellei mahdottomia, mutta harvat yrityksetkään ovat antaneet erityisen selvää kuvaa siitä, mikä johtamismalli mihinkin tilanteeseen sopii. Erityisen vaikeaa on ollut ymmärtää, miksi tietyt johtamismallit vaikuttavat paremmilta kuin jotkut toiset.

Ilmarisen (1990, 39) mukaan se, että persoonallisuuden merkitys työssä korostuu juuri johtamisen kautta, näkyy mm. siinä, että 80-luvun lopulla johtamisessa nostettiin voi-

makkaasti esiin karismaattisuus. Tämä vahvistaa sen, että vaikuttamisen väline ei ole valta sellaisenaan, vaan henkilön persoonallinen vaikutusvalta, eli kyky vaikuttaa ihmisenä ihmisiin.

Hyvässä johtamisessa tarvitaan monipuolisen tiedonhallinta-, tulkinta- ja käyttökyvyn lisäksi myös taitoa tehdä päätöksiä silloin kun niitä tarvitaan, epätäydellisenkin tiedon vallitessa, sekä kykyä kantaa vastuu päätöksistä. Moninainen detaljitieto on nykyisin kaikkien ulottuvilla. Selvää kuitenkin on, että pelkkä faktojen monipuolinenkaan hallitseminen ei riitä viisauteen, vaan viisautta on kyky hakea, yhdistellä ja tukita faktatietoja ja soveltaa sitä menestyksekkäästi uusissa ja aidoissa tilanteissa. (Ambrosius ym. 2009, 83.)

Nissisen (2004) mukaan työelämän tarpeiden tunnistaminen onkin elintärkeä osa suomalaista koulutuspolitiikkaa, mikäli haluamme varmistaa kilpailukykyämme myös tulevaisuudessa. Toiseksi on ymmärrettävä, että asiantuntijuus ei takaa johtamistyön laatua, vaan menestys ja tulokset syntyvät aina johtajien käyttäytymisen kautta niin kauan kuin toimimme ihmisten muodostumissa yhteisöissä. Johtajavalintoja on kehitettävä suuntaan, jossa otetaan huomioon johtamisosaamisen kaikki kolme perustekijää kuten oppimisen osaaminen, ammattiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen. Johtamisvalmennuksella on oltava kiinteä, jatkuva havaittava yhteys arkielämään työympäristössä. Parhaimmin tämä yhteys syntyy hyödyntämällä henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja havaintoja. (Nissinen 2004, 94.)

Osuuspankkikeskuksen pääekonomisti Timo Lindholmin ajatusten mukaan sosiaalisen ja inhimillisen pääoman arvon mittaaminen ei perinteisesti ole kuulunut taloustieteen intressipiiriin. Kaikki valmiudet parempaan kehitykseen ovat kuitenkin olemassa. Meidän täytyy vain muistaa, että raha ei kelpaa mittariksi kaikkiin asioihin. ”Nyt on aika ryhtyä keskustelemaan siitä, panostammeko jatkossakin korostetusti aineelliseen vaurauteen vai kiinnitämmekö entistä enemmän huomiota laajemmin määritellyn eläminen laatuun”, sanoo Lindholm. Hän kehottaa kuitenkin juuri Suomen nykyisen ennennäkemättömän vaurauden aikana meitä kaikkia vakavasti miettimään, millä hinnalla elintason nousu on tehty. ”Onko inhimillistä pääomaa 1990-luvulla tuhottu enemmän kuin luotu?” Meidän ei pidä kuvitella, että suomalainen yhteiskunta nykyisen vaurautensa aikanakaan olisi valmis ja täydellinen. (Kuokkanen 2001.)

3.3 Tunnejohtamisen teorioita

Goleman (2006) käsittelee kirjassaan laajasti ihmisen menestymistä opinnoissa, työssä, saati elämässä kaikkineen. Golemanin mukaan tärkeää on tunneäly, jonka merkitys on myös vasta viime aikoina vakavasti tiedostettu. Golemanin (2006, 300) mukaan tunne on metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Itsehillintä, innostus, sisu, taito motivoitua, optimismi turhauttavissakin tilanteissa, kyky ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia ja ottaa ne huomioon käytännössä ovat tunneällyn ominaispiirteitä. Golemanin mukaan tunneäly merkitsee myös persoonallisuuden eheyttä eli ajattelu, tunne ja tahto kulkevat käsi kädessä.

Goleman (1999) mukaan tunneäly on erityisen tärkeä johtajille. Tunnetaidot, joiksi Goleman kutsuu tunneällyn liittyviä taitoja, ovat tärkeitä monissa ammateissa mutta ne, jotka pääsevät huipulle, erottuvat juuri tunnetaitojensa suhteen. Tunneäly ei tarkoita tunteiden valtaan joutumista. Tunneälykykyys ei myöskään tarkoita sitä, että henkilön täytyy olla mukava. Tunneällyn kuvaus on lähellä kontekstin lukemisen määritelyä. Tunneälyä voi kuvata ”kyvyksi lukea vaistonomaisia tuntemuksia”. Tunteista onkin tullut organisaatioiden strateginen kilpailutekijä. Tunneäly ja tunneosaaminen nousevat arvoonsa kaikkialla. Tällöin myös strategiaprosessin logiikan on muututtava. Aistihavaintoihin pohjautuva järkevä logiikka menettää tällöin merkitystään ja intuitiiviset tunnekokemukset tulevat niiden tilalle. (Juuti 2007, 129 - 130, 162.)

”Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon.” (Goleman 2006, 40.)

Simströmin (2009) mukaan tunneälytaidot ovat monien tutkimusten mukaan tärkeimpiä ja myös opittavissa olevia johtamiskompetensseja, joilla on keskeinen merkitys organisaation toiminnan tuloksiin ja ilmapiiriin. Menestyvällä ja hyvällä johtamisella vaikutaan henkilöstön työkykyyn, osaamiseen, motivaatioon, yhteistyöhön ja työssä jaksamiseen. Johtaminen kohdistuu kaikenikäisiin sekä hyödyntää ja arvostaa eri-ikäisten erilaisuuden voimaa. Johtaminen edellyttää erityisesti myös hyviä tunneälytaitoja. (Simströmin 2009, 3 - 4.)

Simströmin (2009) tutkimus liittyy LCCQ -mittausinstrumenttiin ja se perustuu Golemanin, Boyatzisin ja McKeen (2002) tunneälymalliin. Tutkimuksen mukaan huonon ilma-

piirin työyhteisössä nähdään johtuvan johtamistaitojen puutteesta. Simströmin mukaan vastauksista nousi kehittämisen kannalta avainkompetensseiksi kahdeksan tunneälytaitoa kuten itsetietoisuuden ja alueella hyvä itsetuntemus, oman toiminnan johtamisessa läpinäkyvyys ja itsekontrolli, kyky kehittää toisia ja taito hallita konflikteja sekä myös ryhmä- ja yhteistyötaito että sosiaalisen tietoisuuden alueella empaattisuus ja ihmissuhdejohtamisessa kannustavuus. Hänen mukaan johtajan on huomioitava henkilöiden erilaisuus ja yksilöllisyys sekä pystyttävä muuttamaan käyttäytymistään joustavasti. Simströmin tutkimustyö kertoo myös osittain kiistanalaisia ja jopa väärin ymmärrettyjä tunneälytaitojen ja tunneälyn sekä johtamisen käsitteitä. (Simström 2009, 3 - 4.)

Taulukko 1. Yleisemmän älykkyyden ja tunneälyn erot

YLEINEN ÄLYKKYYS	TUNNEÄLY	VERTAILU
Menestyksen perusta on älykkyys. Täytyy olla myös tunnetaitoja. Monet ovat päässeet huipulle ilman tunneälyä. Älykkyystestit selvittävät parhaiten yleistietoja, kielellisiä ja matemaattisia kykyjä, ajattelun nopeutta ja muistia. Analyyttistä älykkyyttä käytämme vertaillessamme ja arvioi- dessamme tietoa. Älykkyys ja tekninen tietotaito eivät vielä riitä hyvään johtamiseen. Pelkästään järkiperäinen ajattelu ei tee vielä kenestäkään hyvää johtajaa.	Yhteistyön lisääntyminen. Tietotaito on peräisin kentältä Tärkeintä on joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus. Itsetuntemus on perustana oman toiminnan johtamiselle. Empaattisuus ihmissuhdejohtamiselle. Heikommin älykkyystestissä ilmenivät luovuus, ympäristöön sopeutuminen ja suoritustietäminen. Luovaa älykkyyttä tarvitsemme uusien ongelmien ratkaisemiseen ja tietojen soveltamiseen uudella tavalla. Käytännöllinen älykkyys on kykyä soveltaa uutta ja vanhaa tietoa.	Tietotaitoa koostuu terveestä järjestä sekä erikoistiedoista ja taidoista. Tunneälykyvyt tukevat tietotaitoa ja ÄO. Henkilöitä on johdettava eri tavalla ja erilaisissa tilanteissa. Huono ilmapiiri johtuu johtamistaitojen puutteesta. Alaistaidoissa on kehitettävää. Kannustavuus, innovatiivisuus ja ilmapiiri ovat heikentyneet. Stressi ja uupumus ovat lisääntyneet. Kyvykäs johtaja näkyy siellä, missä sydän ja pää eli tunne ja järki kohtaavat.

Golemanin (2006, 36 - 45) mukaan tietotaitoa koostuu suurimmaksi osaksi terveestä järjestä sekä erikoistiedoista ja -taidoista, jotka karttavat ammattia harjoittaessa. Tietotaito on peräisin kentältä. Se ilmenee sisäpiirin näkemyksenä ja nikseinä ja todellisena ammattitaitona, jota saa vain käytännön työstä. Tunneälykyvyt tukevat tietotaitoa ja ÄO:ää. Huippuosajilla on niitä kaikkia. Mitä hankalammasta työstä on kysymys, sitä tärkeämpää tunneäly on ja jos ei muuten niin siksi, että tunnekykyjen puute voi haitata tietotaidon tai älylahjojen tehokasta käyttöä.

Menestyksen perusta on älykkyys, mutta ihmisellä täytyy olla myös tunnetaitoja, jotta

hän voisi hyödyntää kykyjään tasapainoisesti. Jos henkilöt eivät pysty käyttämään kaikkia lahjojaan, vika on tunnetaidottomuudessa. Mutta työtehtävien monimutkaistuksessa ja yhteistyön lisääntyessä parhaassa kilpailuasemassa ovat yritykset, joiden henkilökunta pystyy tehokkaimmin puhaltamaan yhteen hiileen. Nykyaajan liike-elämässä, joissa tärkeintä on joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus, nämä menestyksen kannalta keskeiset tunnetaidot nousevat yhä tärkeämpään asemaan jokaisella työpaikalla kaikkialla maailmassa. (Golemanin 2006, 36 - 45.)

Ylivertainen älykkyys ja tekninen tietotaito eivät vielä tee henkilöstä hyvää työryhmän jäsentä. Ryhmien toimintaa tarkastellessa eräässä Golemanin (2006) esimerkissä älykkäät ryhmäläiset käyttivät aikaa keskinäisiin kiistelyyn ja älylahjojensa kilpailmiseen. Älykkäiden jäsenien heikkous oli, että he kaikki suuntautuvat samanlaisiin tehtäviin erittelemään ongelman älyllisesti suuntautuvia ulottuvuuksia ja analysoimisesta sekä arvostelemaan. Kukaan heistä ei huolehtinut muista tärkeistä osa-alueista kuten suunnittelusta, tiedon kokoamisesta ja levittämisestä, saavutettujen tietojen säilyttämisestä ja toimintasuunnitelman laatimisesta. (Golemanin 2006, 238.)

Simströmin (2009, 18) mukaan jokaisen henkilön erityisvahvuudet ja tietämys tulisi saada edistämään yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kasvava määrä henkilöstöstä on tietotyöntekijöitä, jotka eivät ole alaisia, vaan yhdenvertaisia kumppaneita ja oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2007 syksyllä tekemässä tutkimuksessa tuli ilmi, että työpaikan huonon ilmapiirin nähtiin johtuvan ennen kaikkea johtamistaitojen puutteesta mutta myös alaistaidoissa on kehitettävää. Ongelmien, haasteiden ja ratkaisujen tunnistaminen ja tekeminen näkyviksi ovat muutoksen johtamisen lähtökohta. Erilaiset tunteet ja niihin vaikuttaminen ovat muutoksen sydän ja vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten käyttäytymiseen ja tavoitellun muutoksen toteuttamiseen. (Simströmin 2009, 18 - 20.)

Sydänmaalakan (2006, 157 - 158) mukaan tärkeimmät älykkyyttä määrittävät tekijät ovat abstrakti ajattelu ja ongelmaratkaisukyky sekä päättely. Älykkyystestit selvittävät parhaiten yleistietoja, kielellisiä ja matemaattisia kykyjä, ajattelun nopeutta ja muistia. Heikommin testissä ilmenevät luovuus, ympäristöön sopeutuminen tai suoritusbodinaatio. Tämä on hyvin perinteinen näkemys älykkyyydestä, joka kattaa vain rationaalisen älykkyuden. Rationaalinen älykkyys ja käsitteellinen ajattelu ovat elintärkeitä, mutta on hyvä kuitenkin muistaa, että meillä on myös monta muuta älykkyyttä, kuten tunneäly sekä fyysinen ja henkinen älykkyys.

Simströmin (2009, 211) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstöjohtamisen olevan suomalaisen yrityskulttuurin suuri haaste. Simströmin (2009, 214) mukaan Kauppalehti Option (6.11.2008) teettämässä tutkimuksessa huonon johtamisen kerrotaan olevan maassamme työpaikkojen pahoinvoinnin ykkössyy.

Golemanin (2006, 48 - 59) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että epäonnistuneilla huippujohtajilla oli samoja piirteitä, kuten heiltä puuttui jämäkkyyttä eivätkä pystyneet sopeutumaan organisaatiokulttuurin muutoksiin tai vastaanottamaan palautetta. Lisäksi heillä oli huonot ihmissuhdetaidot liiallinen vaativuus tai tunteettomuus. Tunnetaitojen tärkeimmillä osa-alueilla on havaittu eroja menestyneiden ja epäonnistuneiden johtajien välillä. Nämä ovat luotettavuus, sosiaaliset kyvyt, itsekuri, tunnollisuus ja suhteiden solmiminen ja moninaisuuden kuten ihmisten erilaisuus hyväksikäyttö. Golemanin (2006, 234) mukaan sellaiset henkilöt hakeutuvat yhteistyöhaluisten ja ystävällisiltä vaikuttavien kumppaneiden luokse ja tuntevat vetovoimaa sen tyyliin henkilöihin, koska he ovat yhtä ystävällisiä ja yhteistyötaitoisia kun itse. Tällainen ihmistaidon sosi alistuminen on merkittävä ominaisuus henkilöissä.

Simströmin (2009, 211 - 223) mukaan tutkimuksessa pohjakoulutuksella ja ammatillisen koulutuksen osalta omaa esimiestä ja tunneälytaitojen tärkeyttä koskevissa arvioissa oli nähtävissä eroja. Mitä enemmän koulutusta kyselyyn vastanneella oli, sitä myönteisempi käsitys hänellä oli yleisesti oman esimiehensä tunneälytaidosta ja niiden tärkeydestä. Tärkeimmiksi arvioitujen tunneälytaitojen osalta erilaisen koulutuksen saaneiden käsitykset olivat kuitenkin lähellä toisiaan.

Kosken (2001, 18, 59, 197) mukaan kulttuurisesti merkittävä ”raskaan sarjan” luovuus liittyy aina asiantuntijuuteen ja erikoisosaamiseen ja edellyttää näiden kehittämistä. Sekä asiantuntijuus- että luovuustutkimuksen piirissä puhutaan kymmenen vuoden säännöstä, jonka mukaan eksperttiys tai luovuus syntyy vasta tällaisen pitkän perehtymisvaiheen jälkeen. Merkittävän luovuuden ydin ei siis ole impulsiivisessa itseilmaisussa, vaikka esimerkiksi taiteellisessa suorituksessa asia saattaisi joskus tältä näyttää. Luovuutta voidaan käyttää myös kielteisten tavoitteiden toteuttamiseen, mutta se on lähtökohtaisesti myönteinen ilmiö, jonka hedelmät rikastuttavat kulttuuriamme ja elämäämme. Luovien ihmisten, organisaatioiden toimintatapoja ja ryhmien ominaispiirteitä tutkimalla voidaan lisätä luovuutta koskevaa ymmärrystä ja täten edistää luovu-

den kehittämisen mahdollisuuksia.

Nuoret voivat oppia vanhempien työntekijöiden kokemuksista (hiljainen tieto) ja vanhemmat saavat nuorilta tietoa, joka auttaa heitä mukautumaan työelämän muutoksiin. Alaistaitojen kehittäminen on syytä sisällyttää johtamisen kokonaisvaltaisiin kehittämisohjelmiin. Johtamisen haasteet voidaan vain saavuttaa siten, että kaikki henkilöt ymmärtävät ja hyväksyvät eri-ikäisten ja erilaisuuden merkityksen, jakavat ja yhdistävät osaamistaan ja toimivat yhteisten arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa korostuvat erilaiset tilanteet ja kontekstit. Johtajan on otettava huomioon henkilöiden erilaisuus ja yksilöllisyys sekä pystyttävä muuttamaan käyttäytymistään joustavasti. (Simströmin 2009, 211 - 223.)

Laajempaa älykkyysnäkemystä taas kuvaa kolmen komponentin teoria joka yhdistää analyyttinen, luovan ja käytännöllisen älykkyuden. Analyyttistä älykkyyttä käytämme vertailemme ja arvioidessamme tietoa. Luovaa älykkyyttä tarvitsemme taas uusien ongelmien ratkaisemiseen ja tietojen soveltamiseen uudella tavalla. Käytännöllinen älykkyys on kykyä soveltaa uutta ja vanhaa tietoa. Yksilön olisi hyvä olla samanaikaisesti riittävän luova ja käytännöllinen sekä analyyttinen. (Sydänmaalakka 2006, 157 - 158.)

Simströmin (2009, 74) mukaan pelkkä järkiperäinen ajattelu ei tee kenestäkään hyvää johtajaa. Kyvykäs ja taitava johtaja näkyy siellä, missä sydän ja pää eli tunne ja järki kohtaavat. Simströmin (2009, 79) mukaan tunnetaito on opittua ja tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suoriutuksiin. Hyvä johtaja on huumorintajuinen, kannustaja, rohkea, hyvä kuuntelija, empaattinen, päätöksentekijä, vastuunkantaja, vastuuta ja valtaa jakava, nöyrä, tiedottaja ja hyvä viestintätaitoinen.

Golemanin (2006, 40) mukaan ihmisen tunnetaidot ilmaisevat, kuinka suuri osa näistä on käytössä. Pelkkä tunneäly ei takaa, että ihminen on oppinut tunnetaidot, vaan että hänellä on mahdollisuudet oppia ne. Tiedollinen oppiminen ja käyttäytymisen muutokseen tähtäävä oppiminen vaativat eri menetelmiä. Jälkimmäinen edellyttää opettelua ja pitkäaikaista harjoittelua käytännön tilanteissa. Oppimisen tuloksia voi Golemanin mukaan mitata. Esimerkiksi luotettavuus on taito, joka perustuu itsehallintaan ja osaava asiakaspalvelu perustuu empatiaan.

Simströmin (2009, 72) mukaan perinteiset älykkyystestit ovat kuitenkin mitanneet erityisesti kehittyviä kompetensseja ja niiden tulokset ovat korreloineet enemmän koulu-
menestykseen kuin työssä menestymisen kanssa. Älykkyyttä on pidetty geenien määräänä, synnynnäisenä ja muuttumattomana ominaisuutena, jota voidaan mitata objektiivisesti kuten ”älykkyys on sitä mitä älykkyystestit mittaavat”. Tämä käsitys on osoittautunut virheelliseksi. Simströmin (2009, 72 - 73) mukaan älykkyuden kehittymiseen vaikuttavat perimä, ympäristö ja henkilö itse. Perimä ja ympäristö vaikuttavat samanaikaisesti ja niiden vaikutuksia on vaikea erottaa toisistaan. Yksilö voi myös itse vaikuttaa merkittävästi oman älykkyytensä kehittymiseen ja se, että henkilö on hyvin älykäs, ei välttämättä tarkoita sitä, että hän toimii älykkäästi.

Golemanin (2006, 279) mukaan tunneäly eroaa jyrkästi ÄO:sta, joka ei juuri muutu elämän aikana. Siinä kun yleisälykkyys pysyvät samoina, mutta tunnetaitoja voi opiskella kaikissa elämänvaiheissa ja elämä tarjoaa runsain mitoin tilaisuuksia tunnetaitojen hiomiseen. Tunnetaitoja ja kykyjä henkilöt voivat parantaa ja kehittää, vaikka olisivat kuinka ujoja, tuittupäisiä, ajattelemattomia, tarkkaamattomia tai tahdittomia, jos todella vain haluavat ja viitsivät. Golemanin mukaan myös miehet ja naiset pystyvät yhtäläiseen edistykseen, olipa sitten heidän lähtötasonsa mikä tahansa. (Goleman 2006, 279.)

Mikään ajattelutyyli ei ole periaatteessa toista parempi. Kyse on vain erilaisista tiedollisista lähestymistavoista. Ajattelutyylien erojen hahmottaminen auttaa yksilöitä ymmärtämään paremmin itseään ja toisiaan, esimerkiksi sitä, että eri ajattelutyyliä edustavat ihmiset voivat saada kokouksissa toisensa kiehumaan raivosta täysin erilaisten näkökulmiensa vuoksi. Ajattelutyylien erojen hahmottaminen helpottaa myös ryhmien luovuuden ja organisaatioiden tietoista rakentamista ja tasapainottamista. (Koski 2001, 197.)

Golemanin mukaan tunneälykkyys ei ole ainoastaan yksittäisten henkilöiden ominaisuus, vaan myös organisaatiot voivat omata tunneälyä. Pääpaino Golemanin kirjassa on kuitenkin henkilön ominaisuuksien kuvaamisella. Voidaan sanoa, että esimerkiksi yrityksen ylivoimaisesta tunneälykkyuden ominaisuudesta ilmenee avoin viestintä ja luottamuksen rakentaminen kaikkien sidosryhmien kanssa. Golemanin (2006, 237) mukaan sosiaalisen älykkyuden hallinta yrityksissä on yksi johtajiston tärkeimmistä kyvyistä viedä yritystä eteenpäin, koska johtajilla on vaikutusvaltaa sitoa henkilöt yhteen ja houkutella heitä tekemään töitä yhdessä ja luoda työympäristöön sellainen kriittinen ilmapiiri, joka karsii turhat toiminnot pois ja tuo sillä tavoin tehokkuutta koko yrityksen

toimintaan.

3.4 Daniel Golemanin keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esitellään Daniel Golemanin keskeisiä käsitteitä, jotka ovat tunneälyn osa-alueet, ne ovat toisistaan riippumattomia, vuorovaikutuksessa keskenään, hierarkisia, tarpeen ja yleisluonteisia. Keskeiset käsitteet avataan seuraavasti, eli mikä merkitys on itsetuntemuksella, motivaatiolla, itsehallinnalla, empatialla ja ihmissuhteiden hoidolla.

Henkilökohtaiset taidot

Itsetuntemus on tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistosta.

Itsehallinta tarkoittaa omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätelyä.

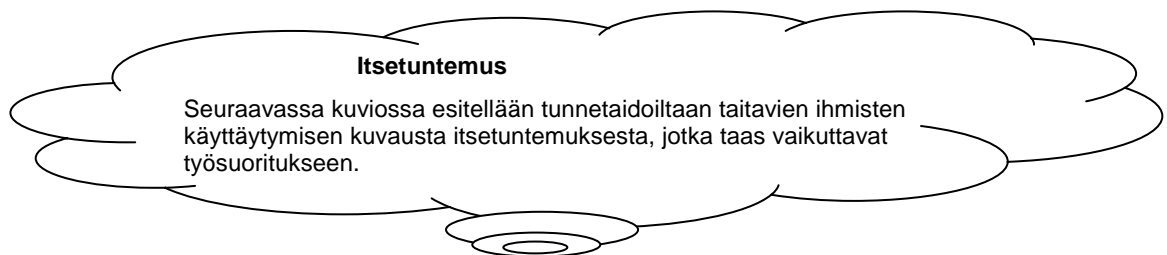
Motivoituminen kertoo tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista.

Sosiaaliset taidot

Empatia tarkoittaa taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista

Sosiaaliset kyvyt ja taidot kuvaavat taitoa saada aikaan haluttuja reaktioita muissa.

Tunnetaitoja voidaan ryhmitellä sen perusteella mihin tunneälyn osa-alueeseen ne perustuvat. Viisi tunneälyn osa-aluetta (katso seuraavat kuvat 2 - 6) suhteessa 25 tunnetaitoon selittävät Golemanin mielestä miten ja miksi kyvyistä on hyötyä työelämässä kuten esimerkiksi ne vaikuttavat työsuoritukseen. Seuraavilla sivuilla esitellään ja avataan Golemanin tunneälyn osa-alueet ja niiden merkitykset.



Tietoisuus omista tunteista taitavat ihmiset

1)tietävät mitä tuntevat ja miksi2)ymmärtävät miten tunteet liittyvät siihen mitä he ajattelevat, sanovat ja tekevät3)tajuavat miten tunteet vaikuttavat työsuoritukseen
4)osaavat toimia arvojensa pohjalta kohti päämääriään.

Itsearvioinnissa taitavat ihmiset

1)tuntevat omat vahvat ja heikot puolensa 2)mieltivät tekojaan ja pystyvät ottamaan opikseen kokemuksista 3)ovat avoimia rehelliselle palautteelle ja jatkuvalle oppimiselle4) pystyvät näkemään itsensä humoristisessa ja uudessa valossa.

Itseluottamuksessa taitavat

1)säteilevät "karismaa" 2)uskaltavat esittää epäsuosittuja näkökantoja ja puolustaa myönteisiä arvoja 3)ovat päättävisiä ja pystyvät perusteluihin ratkaisuihin paineista ja epävarmuudesta huolimatta.

Itsekurin taitavat ihmiset

1)pystyvät hallitsemaan mielihalujaan ja ahdistavia tunteitaan2) pystyvät tyyninä, hyväntuulisina ja järkkymättöminä vaikeinkin aikoina3)pitävät päänsä kylmänä ja keskittyvät olennaiseen paineista huolimatta.

Luotettavuudessa taitavat

1)toimivat moraalisesti oikein2)herättävät luottamusta säntillisyydellään ja vilpittömyydellään3)myöntävät virheensä ja puuttuvat muiden tekemiin vääryyksiin 4)pitävät kiinni periaatteistaan vaikka ne olisivat epäsuosiossa.

Tunnollisuudessa taitavat

1)pitävät mitä lupaavat 2)katsovat olevansa vastuussa tavoitteiden saavuttamisessa 3)tekevät työnsä huolella ja järjestelmällisesti.

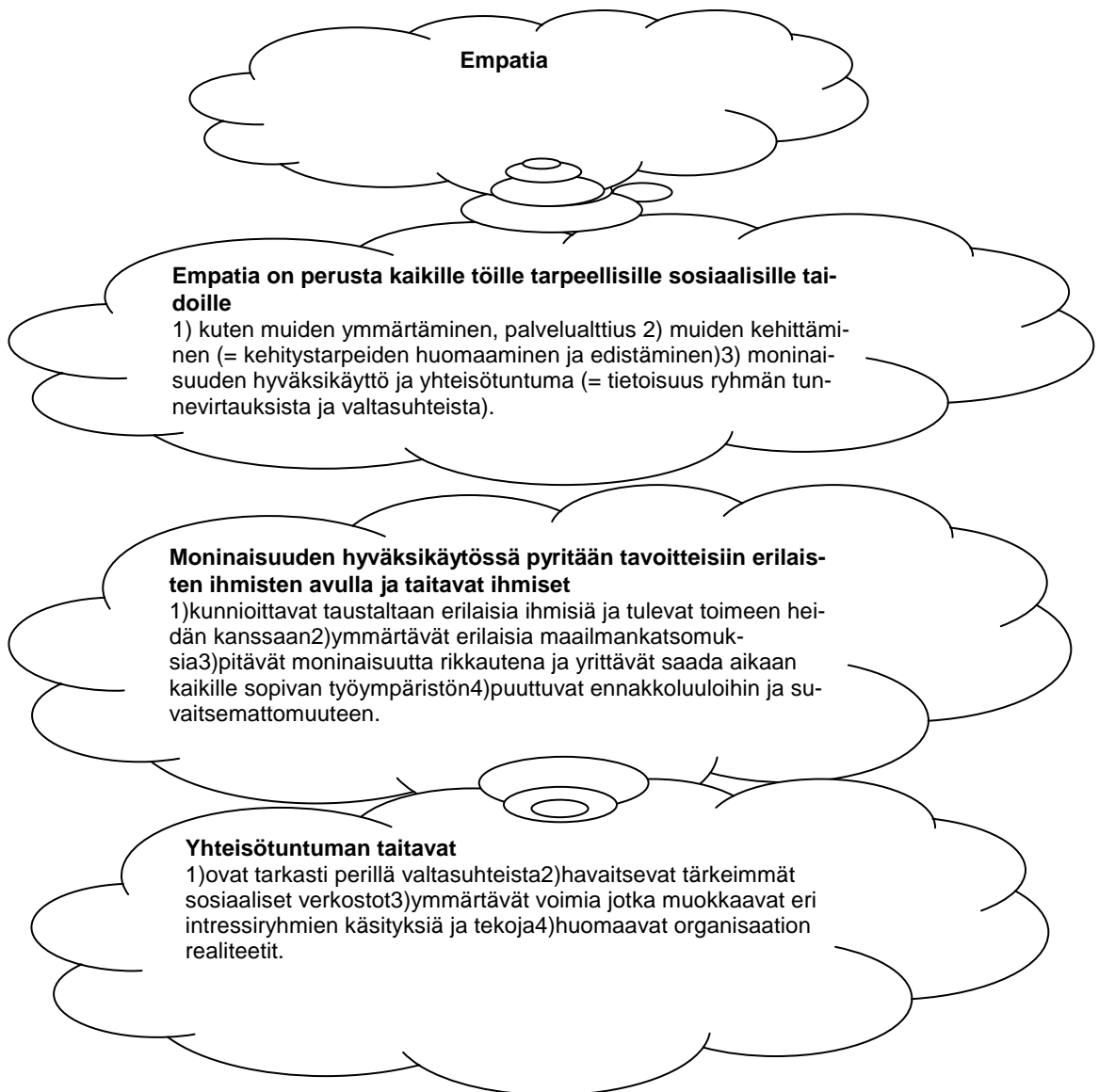
Innovatiivisuudessa taitavat

1)etsivät uusia ajatuksia2)pitävät luovasta ongelmaratkaisusta3)keksivät uusia ajatuksia4)uskaltavat vaihtaa näkökulmaa.

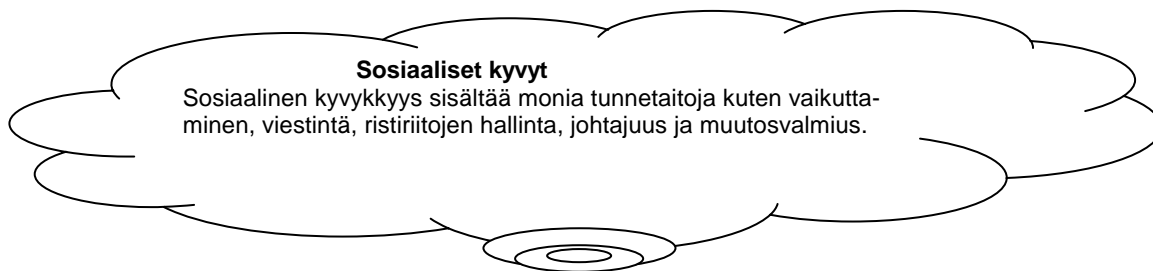
Taitavat joustajat

1)selviävät monenlaisista vaateista, 2)vaihtuvista arvojärjestyksistä 3)vaihtavat taktiikkaa ja toimintatapoja tilanteen mukaan4)pystyvät näkemään tilanteen uudella tavalla.

Kuvio 2. Daniel Golemanin itsetuntemuksen käsitteet ja selitykset miten ne vaikuttavat työsuoritukseen



Kuvio 3. Daniel Golemanin empatian käsitteet ja niiden selitykset miten ne vaikuttavat positiivisesti työsuoritukseen



Taitavat vaikuttajat

1)osaavat voittaa muut puolelleen2)säätävät esityksiään kuulia kuntaan vetoaviksi3)luovat konsensusta ja hankkivat tukea mm. epäsuoran vaikuttamisen kautta4)järjestävät näyttäviä tapahtumia väitteidensä tueksi.

Taitavat viestijät

1)osaavat säädellä viestintäänsä tunneviheiden perusteella2)tarttuvat päättäväisesti vaikeisiin kysymyksiin3)osaavat kuunnella, etsiä yhteisymmärrystä ja kannustavat tietojen vaihtoon4)vaalivat avointa tiedottamista ja ottavat vastaan myös huonot uutiset.

Ristiriitojen taitavat hallitsijat

1)käsittelevät hankalia ihmisiä ja kireitä tilanteita diplomaattisesti2)huomaavat riidanaiheet, tuovat erimielisyydet julki ja auttavat liennyttämään kiistoja3)kannustavat avoimeen keskusteluun4)järjestävät ratkaisuja, jossa kaikki voittavat.

Taitavat johtajat

1)pystyvät ilmaisemaan ja nostattamaan intoa yhteisistä tavoitteista2)nousevat tarpeen tullen johtajiksi asemasta riippumatta3)ohjaavat muiden toimintaa näiden ollessa vastuussa teostaan4)luottavat johtaessaan esimerkin voimaan.

Muutosvalmius = muutosten alullepano ja hallinta tässä taidossa taitavat

1)huomaavat muutostarpeet ja poistavat muutosten esteitä2)pystyvät kyseenalaistamaan valitsevat olot3)ajavat uudistuksia ja keräävät niille tukea4)näyttävät esimerkkiä.

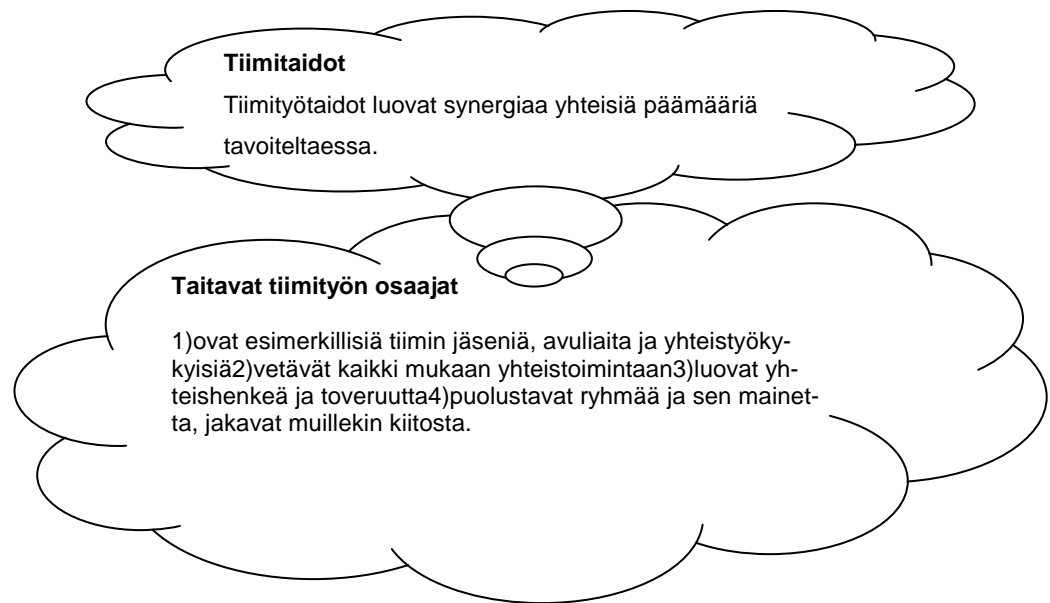
Suhteiden solmimisen ja vaalimisen taitajat

1)kokoavat ja ylläpitävät epävirallisia verkostoja2)etsivät molemmille osapuolille hyödyllisiä suhteita3)rakentavat yhteisymmärrystä ja pyrkivät hyviin väleihin4)ystävystyvät ja pysyvät ystävinä työtovereidensa kanssa.

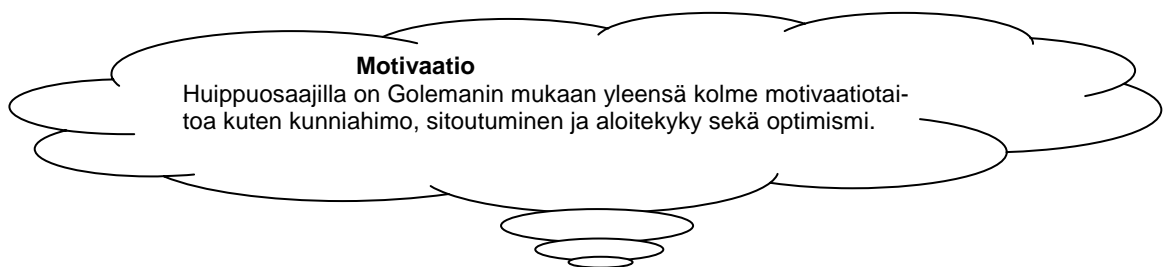
Yhteistyön taitavat ja yhteistyön tekijät

1)pitävät mielessään myös ihmissuhteet2)tekevät yhteistyötä ja kertovat suunnitelmistaan ja tiedoistaan3)saavat aikaan yhteistyöhön kannustavan ilmapiirin4)huomaavat yhteistyömahdollisuuden ja vaalivat niitä.

Kuvio 4. Daniel Golemanin sosiaalisten kykyjen käsitteet ja niiden käsitteiden avaaminen sekä kertominen miten niistä taidoista on hyötyä työsuorituksissa



Kuvio5. Daniel Golemanin tiimitaitojen käsitteet ja niiden vaikutukset työsuorituksen onnistumiseen



Kunniahimossa taitavat
1)arvostavat tuloksia ja pyrkivät uutterasti tavoitteisiin2)asettavat haastavia tavoitteita ja ottavat harkittuja riskejä3)etsivät tietoa4)opettelevat parantamaan suoritustaan.

Taitavat sitoutuneet
1)ovat valmiita uhrauksiin yhteisen edun vuoksi2)löytävät työlleen tarkoituksen laajasta näkemyksestä3)tekevät päätöksiä ja selvittelevät vaihtoehtoja ryhmän arvojen avulla4)etsivät oma-aloitteisesti tilaisuuksia toimia.

Aloitekyvyiltään taitavat
1)ovat valmiita tarttumaan tilaisuuteen2)tekevät enemmän kuin heiltä vaaditaan3)uskaltavat irtautua byrokatiasta kun tarve vaatii4)innostavat omalla esimerkillään.

Taitavat optimistiset
1)pyrkivät tavoitteisiinsa esteistä ja takaiskuista huolimatta2)motivoituvat onnistumisen toivossa pikemmin kuin epäonnistumisen pelossa3)katsovat takaiskujen johtuvan olosuhteista, joita voi muuttaa, pikemmin kuin henkilökohtaisista puutteista.

Kuvio 6. Daniel Golemanin motivaation käsitteet ja niiden selitykset miten taitavat henkilöt toimivat eri työtilanteissa tehokkaasti

3.5 Tunnejohtaminen pääkäsitteenä

Avoimuus on erityinen haaste niin johtajalle kuin myös laatupäällikölle. Aseman suojassa ei voi enää elää, tänä päivänä arvovalta on ansaittava. On pantava itsensä peliin henkilönä ja ennenkin se on ollut suotavaa, mutta nyt se on pakollista. Tarvitaan tunteälyä ja vahvaa itsetuntoa, joka mahdollistaa myös nöyryyden ja erehdysten myöntämisen. (Pitkänen 2000, 155.)

Johtamistaito alkaa itsensä tuntemuksesta. Tunteet ovat kaikessa toiminnassa läsnä. Jokaisen johtajan samoin kuin työntekijän haasteena on tunnustaa tunteiden merkitys vuorovaikutustilanteissa, oppia ymmärtämään, tiedostamaan, helpottamaan ja hallitsemaan sekä omia että toisten tunteita. Vastatakseen tähän haasteeseen, henkilöltä vaaditaan ajattelua, älykkyyttä ja tahtoa sekä tekoja. Johtajan on hyvä miettiä johtaako hän yhteisöä ylhäältä hallinnosta vai toimiiko hän yhteistoiminnallisesti työyhteisössään. (Juuti 2007, 125.)

Saarin ym. (2007, 30 - 39) mukaan Saratoga Instituutti tutki vuonna 2005 yhteensä 60 000 amerikkalaisen työntekijän erohaastattelua. Tulos oli karu. "Huono pomo" oli ylivoimaisesti tärkein lähdön syy. Peräti 80 prosenttia irtisanoutumisesta johtui huonosta pomosta. "Huono pomo" johti huonosti ihmisiä ja koettiin usein sen lisäksi myös henkisenä kiusaajana. Samanlainen tulos piirtyy Roger Hermanin tutkimuksesta, jonka mukaan 75 prosenttia työpaikastaan lähteneistä erosi vapaaehtoisesti, koska he halusivat eroon pomostaan, eivät kuitenkaan välttämättä työnantajastaan. Yhtenä syynä ovat työpaikan tunneilmastoa johtavat esimiehet, joiden tunnetaidoissa on rutkasti kehittämisen varaa.

Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää. Kuten olemme todenneet, yritys ei itsestään luo tietoa, vaan sen on nojattava yksilöiden tiedon muodostukseen, erityisesti hiljaisen tiedon kehittymiseen. Yksilön työkokemusten laatu ja vaihtelu ovat tärkeitä, koska rutinoituminen vähentää mahdollisuuksia luovaan ajatteluun. Kokemuksissa pitää olla mukana sekä henkinen että fyysinen aspekti. (Järvinen ym. 2002, 150 - 157.)

Hiljainen tieto ja äänetön ammattitaito ovat osittain synonyymejä. Räisäsen (1998, 25) mukaan ammatillisen pätevyyden systeemisyyttä kiinnittää käsitteen keskusteluun yksilön ja yhteisön suhteesta sekä ajankohtaiseen keskusteluun sosiaalisen ja teknisen systeemin muutoksesta. Eräänlaisena tiivistymänä tästä keskustelusta on verkostoista

ja tiimeistä käytävä keskustelu. Ammatillinen pätevyys kattaa laajemmin erilaisia ammatin edellyttämiä kyvykkyyttä ja taitoja. Työprosessi sitoo yhteen monia ammattilaisia, ja siten siinä tarvittava pätevyys kytkee yhteen useita ammatillisen pätevyyden elementtejä. Se taas asettaa pätevyydelle uudenlaisia työn kohteesta kokonaisvaltaisemmin määrittyviä ehtoja. Esimerkiksi työprosessin yhteen kytkeytyminen luo sosiaalisen toiminnan areenan, jossa ammattilaiset joutuvat vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Sosiaalisuus on siten eräs pätevyyden vaatimuksista ja toiminnan ehdoista.

Työn hallinnan ja mielekkyyden kokemusten vähyys myös henkinen väkivalta ja työpaikkakiusaaminen johtuvat työyhteisöjen tunneongelmista, joihin ei ole osattu tai ehditty tarttua ajoissa. Häirintää ja henkistä väkivaltaa on Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työuransa aikana kokenut joka viiden työntekijä. Vuoden 2004 Työolobarometrin mukaan sitä oli havaittu joskus tai jatkuvasti 30 prosenttia vastaajista. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 17 - 18.)

Käsityksemme asiantuntijuudesta jatkuvasti kehittyvänä ja muuttuvana johtaa myös siihen, että ainoastaan niin sanottujen erinomaisten suoriutujien tarkastelu ei asiantuntijuuden kehittymisen kannalta ole mielekästä. Tällöin on luonnollista, että myös ongelmalliset, ristiriitaiset ja vaikeat tilanteet ja niiden ratkaisut sekä uudet innovaatiot kuuluvat resursseina asiantuntijuuden kehittymiseen. Asiantuntijaksi kehittymisen ehtojen tarkastelu ammattilaisten keskuudessa onkin osoittanut, että omakohtaiset arjen ja työn kokemukset, omista virheistä oppiminen tai jatkuva itsensä testaaminen, korostuvat asiantuntijan kehitysprosessissa. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 107 - 108.)

Juutin (2007, 90) mukaan tunneälyssä ja tunnejohtamisessa korostuvat samat osa-alueet menestyksellisen toiminnan lähtökohtana. Työpaikka ja sen kulttuuri voivat tukea tunneilmaisua, mutta ne voivat sitä myös tukahduttaa. Myös pakkotunteisuutta voi kehittyä, huolimatta näennäisestä tunneilmaisun olemassaolosta. On pakko ilmaista tiettyjä tunteita koska niitä edellytetään. Työyhteisö voi olla näennäisen dynaaminen mutta ei aito. Ei osata unelmoida ja visio sekä inspiraatio puuttuvat. Tunneköyhyydestä voi tulla tapa jos sitä rohkaistaan työpaikalla, koko työyhteisö voi kärsiä tunneköyhyydestä.

Koska asiantuntijuuden rakentuminen on vuorovaikutuksellinen ja sosiaalinen prosessi, ongelmalliseksi koetut tilanteet voivat olla arvokonflikteja tai väärintulkintoja ja ristiriitoja, henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä vertikaalisesti organisaation eri hal-

linnollisilla tasoilla että horisontaalisesti eri toimintojen välillä. Asiantuntijuus on jatkuvaa itsereflektioita ja oppimista eri tilanteissa. Tällainen eksperttiys ei ole sidottu oppiarvoihin, tutkintoihin tai työkokemuksen pituuteen, vaan sitä voi esiintyä yhtä hyvin autonomasentajalla ja siistijällä kuin astronautilla tai ala-asteen oppilailla kuin huippuyksikön professorilla tai Bill Gatesilla. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 112,161.)

Leinikki, Lohi-Aalto, Ojala ja Ukkola (2008, 5 - 7) luonnehtii, että asiantuntija on valmis toimimaan ja valmis myös luomaan uutta. Asiantuntija pystyy koulutuksensa ja kokemuksensa ansiosta kehittämään työtään ja alaansa sekä työyhteisöään. Asiantuntija osaa ja kykenee faktatiedon lisäksi arvottaa ja tulkitsee tietoa, mitä voidaan kutsua myös hiljaiseksi tiedoksi. Heidän mielestään asiantuntijuuteen liittyy usein verkostoitumista oman alan osaajiin ja kun oma osaaminen loppuu, asiantuntija tietää keneltä voi kysyä lisää. Joissakin ammattialalla vuorovaikutusosaamista sanotaan asiakaspalvelutaidoksi, toiselle ammattialalla ryhmätyötaidoksi. Usein käytännön työtehtävissä osaaminen muuttuu aineettomasta mahdollisuudesta näkyväksi todellisuudeksi.

Intuitio liike-elämässä tarkoittaa että, intuitio on avoin yhteys maailmankaikkeuden viisauteen. Maailmassa mikään ei ole varmaa eikä ennustettavaa. Toiset henkilöt ovat herkkävaistoisia henkilöiden suhteen. Sitä voi myös nimittää tilannepsykologian tajuksi. Länsimaissa luotetaan järjen voimaan ja analyyttiseen ajatteluun. Olemme kuitenkin unohtaneet, ettei kaikkia asioita pysty hallitsemaan järjellä. Intuition voimalla syntyvä oivallus voi olla oikea, mutta järkeilemällä keksii kymmenen syytä, miksi niin ei voi tehdä. Silloin menettää mahdollisuutensa toimia viisaasti ja oikein. Itämainen filosofia pitää intuitiota ihmismielen kykynä, joka kehittyy henkisen kasvun myötä. Henkilöt saavat koko ajan henkistä ohjausta ja opastusta jopa ihan triviaaleissa kysymyksissä sekä arkielämässä että työssä. Intuitiiviset vastaukset ovat jokaisen ulottuvilla, mutta niiden kuulemisen ja tunnistamisen ehto on oman sisimpänsä kuunteleminen. Se edellyttää hiljaisuutta. Intuition harjoittaminen kannattaakin aloittaa pienistä asioista. Sisimpänsä kuuleminen ei ole aina miellyttävää. Kun antaa tilaa alitajunnasta kumpuaville viesteille, pintaan nousee myös kiusallisia asioita. Intuitio on avain henkilön sieluun. (Numminen 2003, 192.)

Muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa ei perinteisellä ja autoritäärisellä johtamistavalla yrityksiä ja ihmisiä voida enää luotsata. Johtajuuden haaste on löytää kaikkia arvostava ja kunnioittava yhteishenki. Tutkimuksen mukaan noin neljällä prosentilla työikäisistä on syrjinnän kokemuksia työelämässä. Vähemmistöihin kuuluvilla on niitä 30 prosentilla. Muutostilanteessa luku kolminkertaistuu, se johtuu Juutin mukaan siitä,

että muutoksessa yhteisön rakenne pettää ja ahdistuksen kokemus kohdistetaan toisiin. (Juuti 2008.)

Leinikin ym. (2008, 10 -11.) mukaan kun verrataan osaamista ja ammattitaidon käsitteitä keskenään, voi osaaminen olla muutakin osaamista kuin johonkin tiettyyn ammattiin sidottua ammattitaitoa. Osaamisen jäsentämiseen saattaa vaikuttaa se, onko henkilön ammattitaito empiiristä eli käytännön kokemukseen liittyvää vai onko tieto käsitteellistä. Analyttiseksi määritellään yleensä sellainen tieto, jonka haltija osaa selittää tiedon taustoja ja etsiä myös tarvittaessa uutta tietoa.

Johtajan on pystyttävä luomaan luotettava, turvallinen ja oikeudenmukainen ilmapiiri, jossa jokainen yksilö on arvostettu ja suhde työhön on keskiössä. Jokaisella pitäisi olla kiva fiilis tehdä työtä. Se on johtajuuden keskeisin juttu, Juuti linjaa. Johtaminen on ammatti, jota voi opiskella ja opetella, ei kukaan synny johtajaksi. Hyvään johtajuuteen tarvitaan kykyä olla kiinnostunut kaikesta ja halu selvittää ongelmia myönteisellä tavalla. Myös oma haavoittuvuus ja inhimillisuus on silti syytä ymmärtää. On suuri vaara, jos johdetaan pimeiden voimien avulla, kuten kilpailun ja kateuden. Niiden kanssa on paljon helpompi liittoutua, mutta sitä syntyy vain häviäjiä ja voittajia. (Juuti 2008.)

Olipa yksilö yrityksen työntekijä, konsultti, alihankkija tai jakelija, hänellä on vastuu suhteista jokaiseen, jonka kanssa hän työskentelee, jonka työstä hän on riippuvainen ja joka on riippuvainen hänen työstään. On vanhanaikaista nähdä organisaatio koneena, johon syötetään resursseja ja josta tulee ulos tuotoksia. Sen sijaan organisaatio nähdään elävänä yhteisönä, jonka jäsenten väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutuksen verkoiksi. Elävien vuorovaikutussysteemien tehokkuus ei riipu yksittäisistä sankarijohtajista, vaan johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemeihin organisaation eri tasolla. Tunteet leviävät kulovalkean tavoin koko ajan normaalien työtehtävien, puheiden, erityisesti kuulopuheiden ja juurujen, merkkitapahtumisen sekä tilojen kautta ja saavat uusia muotoja. Tunteet työpaikalla ovat jatkumo, historian muiston, nykyhetken tuntemuksien ja tulevaisuuden odotusten summa. (Drucker 2000, 211 - 212; Ropo ym. 2005, 19, 141.)

Tunteet toimivat ohjausenergiana yhteistyössä, päätöksenteossa ja sitkeydessä jatkaa hankalinakin hetkinä. Myönteiset tunteet ylläpitävät kiinnostusta asioita kohtaan, ja tämän seurauksena henkilöt ovat avoimempia uusille havainnoille ja rohkeillekin valinnoille. Se, mikä tuntuu järjen ja tahdon sanelemalta, on tunteen tukemaa, parhaimmil-

laan intuition vahvistamaa toimintaa. Tunnetasolla kaikki vaikuttaa kaikkeen. Pieninkin asia ei ole merkityksetön. Keskeisenä työvälineenä tunneosaavassa johtamisessa on esimiehen oma tunne-elämää koskeva itsetuntemus, joka täytyy olla valjastettu myös arkiseen johtamistyöhön. Esimiestyö on paitsi päätöksentekoa ja vastuunkantoa, myös emotionaalista työtä, jossa toisten ihmisten tunteisiin vaikutetaan omalla tunnetasapainoisuudella ja käyttäytymisellä. (Harju 2002, 113; Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 11.)

Grönroos (2000, 190) mukaan suhteita on vaalittava ja hoidettava, jotta asiakkaat tekevät uusintaostoja ja jotta ravintolayritys on kannattava ja menestyy markkinoilla. Usein kiinnitetään huomiota lähes yksinomaan asiakassuhteisiin, mutta joissakin tapauksissa muut markkinasuhteet voivat olla ravintolayrityksen menestymisen kannalta vielä tärkeimpiä. Ravintola-alan asiakaspalvelussa ja liiketoiminnassa ovat keskeisiä arvoja asiakaslähtöisyys, turvallisuus ja terveellisyys sekä liiketoiminnan kannattavuus ja tuloksellisuus myös palvelujen ja tuotteiden kilpailukykyinen hinta-laatusuhde. Henkilöstön työtyytyväisyyden varmistaminen on toiminnan lähtökohta. (Grönroos 2000, 190; Helpan opetussuunnitelma 2007- 2008, tutkintokohtainen osa 2, 3 -6.)

Kun tunteita ei saa käsitellä esimerkiksi kokouksissa, niitä puretaan kahvipöydissä ja käytäväkeskusteluissa, joihin tunteita kaihtavalla johtajalla ei ole pääsyä. Kaaos ja ongelmat työyhteisössä eivät siis aiheudu tunteiden rakentavasta ilmaisemisesta vaan pikemminkin niiden ilmaisematta jättämisestä. Johtaja tällöin jää paitsioon monista työyhteisön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta oleellisista tiedoista. Siksi onkin hyvin tärkeää, että johtaja on aktiivinen omien ja alaistensa tunteiden rakentavassa esille nostamisessa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 114.)

Vasta viimeisten kymmenen ja viidentoista vuoden ajan on organisaationtutkimuksessa tarkasteltu suoranaisesti tunteita. Vasta viime aikoina on alettu puhua tunteista kuten esimerkiksi rakkaudesta, vihasta ja kateudesta työssä. Perinteisesti tunteet on jätetty joko pois tarkastelusta tai niistä on tehty kulttuurin syvärakenteen kautta organisaatioon vaikuttavia tekijöitä. Niinpä tunteet ovat jääneetkin organisaatiotutkimuksessa hämäräksi käsitteiksi. (Juuti 2007, 22 - 24.)

Räisäsen (1998, 26) mukaan uuden työkuiluurin tarkastelussa kohtaamme uudenlaisen haasteen tarkastella pätevyyttä suhteessa työprosessin kokonaisuuteen. Tällöin tarkastelun kohteena on johtaminen toimintana. Kun arvioidaan työpaikkatason päte-

vyyden suuntia, ehtoja ja ristiriitoja, olisi puhuttava myös johtamisen pätevyyydestä. Henkisen ja työtä valmistelevan osuuden kasvaminen tuottaa uusia ongelmia johdon pätevyydelle. Kontrolloiva ja pakottava johtaminen voi käydä laadukkaan työprosessin jarruksi. Johdon olisi kyettävä luomaan luova ilmapiiri ja oppiva, jossa myös sosiaalisia suhteita kyetään säätelemään yrityksen peruspäämäärien mukaisesti. (Räisänen 1998, 26 - 29.)

Juutin (2007, 22 - 24) mukaan viime aikoina onkin pyritty hakemaan perustaa, jolta selittää organisaatioelämän ahdistusta, pelkoa ja epäjärjestystä. Tällaista perustaa on haettu muun muassa tunteista. Emme kuule tai havaitse ihmisten tunteita organisaatioissa, mutta voimme havaita, kuinka ihmiset etsivät liittolaisia kestääkseen ahdistusta ja epävarmuutta sekä kuinka ihmiset pyrkivät naamioitumaan tunteensa työrooleihinsa. Mikäli ihmiset eivät voi saavuttaa heille asetettuja vaatimuksia, he kokevat syyllisyyttä. Tämä puolestaan ruokkii johdon osaamia narsistisia mielikuvia, joita he ovat alun perin asettaneet organisaation ihanteisiin. Jos johto ei tule tunteisiin liittyvien korvaavien keskustelujen kautta uskottavalla tavalla työstämään kateuden ja syyllisyyden tunteita, se ajautuu pois henkilöiden todellisuudesta.

Kateuden ja syyllisyyden uhkaa väistelevä johto asettuu kaikkivoipaiseen positioon ja alkaa vertailla ihmisiä tavalla, joka herättää syyllisyyttä. Johto alkaa erotella henkilöitä hyviin ja huonoihin ja puhua hyvien erinomaisuudesta ja huonojen pulmista. Tämä on omiaan lisäämään kateutta, syyllisyyttä ja narsismia organisaatiossa. Sen sijaan, mikäli johto kykenee puheen ja keskustelujen avulla työstämään työyhteisössä esiintyviä tunteita ja niitä ihanteita, joita se pyrkii organisaatioon asettamaan, voidaan saada kaikki kukat kukkimaan organisaatiossa. (Juuti 2007, 22 - 24.)

Tähän ymmärtämiseen ja havahtumiseen liittyy sen hyväksyminen, että ainoastaan me itse voimme vaikuttaa tunne-elämäämme. Meidän on itse otettava siitä täysi vastuu sen sijaan, että syytämme muita ihmisiä tai ympäristötekijöitä häiritseviksi kokemistamme tunteistamme. Jos ärrymme tai loukkaannumme, valinta on aina meidän eikä toisilla ole siihen osaa tai arpaa, vaikka meistä niin tuntuisikin. Perinteisen älykkyytemme avulla voimme suunnitella mitä hienoimpia projekteja ja asettaa itsellemme haastavia tavoitteita, mutta vain tunteet saavat meidät toteuttamaan ne. Ne ovat kehon keskeisiä energiayksiköitä, joita ilman toiminta tyssää tai tulee pakonomaiseksi. Haasteenamme onkin tunteiden hyödyntäminen ajattelua ja käyttäytymistämme tukevin tekijöinä eikä kiusallisina ja epämiellyttävinä häiriötekijöinä jonkinlaisena välttämättömänä

pahana. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 90 - 93.)

Juutin (2007, 116) mukaan tunteet ovat olennainen ja ohittamaton osa henkilöiden jokapäiväistä työtä. Tunteet sekä kuluttavat että myös antavat voimaa henkilöille. Tunteilla on suuri merkitys henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa niin työssä kuin yksityiselämässä. Tunteiden perusteella pystymme päättämään, millaiseksi toinen henkilö ympäristönsä kokee ja mitkä asiat ovat hänelle arvokkaita ja tärkeitä.

Juutin mukaan miksi kuitenkin on tavallista, että eri työyhteisöissä on helpompi puhua myönteisistä, kiinnostavista tunteista kuten esimerkiksi ilo, onnellisuus ja tyytyväisyys kuin taas nostaa esille vaikeita tunteita kuten kyllästyminen, katkeruus, turhautuminen ja epäluottamus? Nykyinen kiireinen ja sen seurauksena kireä työilmapiiri lisää nimenomaan kielteisyyttä ja kielteisten tunteiden ilmenemistä joko avoimesti tai peitetysti työpaikoilla. Näin ollen onkin tärkeää että sekä johtaja että työntekijä oppivat tulemaan toimeen hankalien tunteiden kanssa ja osaavat valjastaa ne hyötykäyttöön. (Juuti 2007, 104, 116.)

Tunneosaamisen kehittäminen lähtee siitä perusajatuksesta, että pysähdymme hetkeksi pohtimaan tunteiden vaikutusta elämäämme ja sen merkitystä. Tunneosaamisen lisääminen vaatii havahtumista siihen, että perinteisesti yliarvostettu yleisälykkyysomme tarvitsee tunteita tuekseen ja tunteiden käyttämisen kautta päätöksentekomme tehostuu sen sijaan, että se häiriintyisi. Tämän kertovat tutkimukset, mutta jotta tunneosaamisen parantaminen olisi mahdollista, tämä tieto on ymmärrettävä omakohtaisesti. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 90 - 93.)

4 TUTKIMUS

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla ja haastateltavat olivat ravintola-alan asiantuntijoita. Tiedot on käsitelty anonymisti, eivätkä vastaajien (haastatteluiden) nimet tule esille. Teemahaastattelun tuotos analysoitiin ja sitä verrattiin teoreettiseen viitekehukseen joka sisälsi palveluliiketoiminnan, johtamisen, tunnejohtamisen ja Daniel Golemanin näkemyksen tunnejohtamisen teoriaan. Myös toiminnalliseen viitekehukseen joka sisälsi ravintola-alan palveluliiketoimintaa, johtamista ja toimintakulttuuria. Tämä kokonaisuus tekee tästä opinnäytetyöstäni omaleimaisen ja työ palvelee ravintolaelä-

män kehittämistarpeita.

Eskolan ja Suorannan (1998, 82) mukaan laadullinen tutkimus on samankaltaista merkkien tulkitsemista ja uusien johtolankojen aktiivista tuottamista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan kahdenlaisia teorioita. Ensinnäkin tarvitaan jokin 1) taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan. Toiseksi aineistojen tarjoamat lähes rajattomat tulkintamahdollisuudet edellyttävät, että 2) tutkijalla on mielessään kysymyksiä, joihin vastauksia etsitään.

Eskola ym. (1998, 61 - 62) mukaan yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole ainoastaan kertoa aineistosta, vaan pyrkiä rakentamaan siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tutkimuksen haastateltavien valinta tulee olla tarkoituksenmukaista. Tästä syystä yhtä tärkeää kuin pyrkiä kokoamaan rajattu laadullinen aineisto, on alusta lähtien pyrkiä kehittämään teoreettista herkkyyttä kohdeilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen periaatteen mukaan haastattelemani ravintola-alan asiantuntijat ovat olleet tiedon hankinnan väline.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 213 - 214) mukaan tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Realiaabelius voidaan todeta tutkimuksessa usealla tavalla. Esimerkiksi jos kaksi haastateltavaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Kuvaamalla tutkijana omat ennakko-oletukset, tutkimuksen eteneminen ja saadut tulokset näkyviksi, mutta myös kaikki tekemäni valinnat tutkimuksessani olen pyrkinyt siten lisäämään tutkimukseni pätevyyttä sekä uskottavuutta lukijan silmissä. Luotettavuutta parantaa teemahaastattelun esitestaus kahdella ravintola-alan asiantuntijalla, haastatteluiden nauhoittaminen sekä niiden litterointi.

Laadullisen tutkimuksen analyysissä päätetään mikä aineistossa kiinnostaa ja sitten

tehdään siitä päätös. Sen jälkeen käydään aineisto läpi, 1) luokitellaan, 2) teemoitellaan ja 3) tyypitellään aineisto ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Tyypittelyllä pyritään löytämään samankaltaisuuden lisäksi tyyppisiä erottavia piirteitä ja teemoittelu edeltää tyypittelyä. Tyypittelyn teorialähtöisyys tarkoittaa että etsitään tiettyjä teoreettisesti jäsennettävissä olevia eroja empiriasta ja taas aineistolähtöisyyden tyypittelyn pohjana on aineistopohjainen jäsenitys eli eroja tuottavat ominaisuudet määritellään aineistosta käsin. Laadullisen analyysin tavoitteena on selkeyttää aineistoa ja tuoda esille uutta tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineistoon saadaan myös paremmin ymmärtämisen ideaa ja mielekkyyttä.

Kvalitatiivinen tutkimus tässä opinnäytetyössäni oli lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa ja sen kautta todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiivisuutakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkijana se, mitä tiedän, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokselliseksi vain ehdollisia selityksiä tiettyyn aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita, ei vain todentaa ennestään epäilemäänsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 152.)

4.1 Teemahaastattelut

Hirsjärven ym. (2001, 195 - 196) mukaan laadullisen haastattelujen tavoitteena on koota ideoita ja ymmärtämisestä, niin myös minun haastattelussa oli tavoite joka toteutui hyvin. Teemahaastattelut on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Minun haastattelut toteutui lomake ja avoimen haastattelun yhdistämisessä ja toteutin ne yksilöhaastatteluina.

Nimensä mukaan haastattelut tapahtui lomakehaastattelussa lomaketta apuna käyttäen, mutta myös selvittelin haastateltavien ajatuksia ja käsityksiä sen mukaan kun ne aidosti tulivat keskusteluissa esille. Nauhoitin kaikki kahdeksan henkilön haastattelut. Omassa teemahaastattelussa valitsemani teemat kohdistuivat teoreettiseen viitekehukseen. Teemahaastattelun kautta yritin tavoittaa ilmentymiä ja merkityksiä haastateltavien vastauksista tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Teemahaastattelun käyttäminen tutkimuksessani ja menetelmänä on synnyttänyt ja tuonut paljon syvällistä ja värikästä tietoa tunnejohtamisen ilmentymisistä ravintolalalla. Teoriasidonnaisuuden ja analyysin kautta tulkinnot ovat antaneet uuden näkökulman löytymisen tunnejohtamisesta ja sen ilmiöistä. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysiin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan apuna eivät ole muuta kuin omat ennakkoletukset, arkielämän peukalosäännöt ja enemmän tai vähemmän vahva teoreettinen oppineisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 209; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 195 - 196.)

4.2 Ennakko-oletukset tutkimuksesta

Ennen teemahaastatteluja mielessäni oli monia tuntemuksia ja ajatuksia. Tuleeko haastattelussa esiin se olennainen eli tunnepitoisuus? Osaanko luoda haastatteluihin sellaisen vuorovaikutuksen ja tunnelman, että ravintola-alan ammattilaiset rentoutuvat puhumaan aidosti omista näkemyksistään? Riittääkö aikataulu haastatteluun, jonka olen tähän suunnitellut? Uskoin kuitenkin vahvasti siihen, että pystyn saamaan ravintola-alan ammattilaisilta paljon sitä hiljaista tietoa, kokemuksia, ajatuksia ja kehittämisideoita. Teemahaastattelujen työstäminen valmiiseen muotoon mietitytti paljon ja niiden analysointi. Laadullisen tutkimuksen teoria antaa monia erilaisia vaihtoehtoja, joiden avulla aineistoa voi toteuttaa. Lopullinen päätös jää sitten kuitenkin tutkijan itsensä ratkaistavaksi. Mietin myös sitä, millaiset ovat omat ennakkoletukset teemahaastatteluissa kysytyistä asioista.

Tutkijana minulla on tietysti omakohtainen vahva näkökulma asioihin. Ennakkoymmärrykseen vaikutti erityisesti oma ravintola-alan pitkä kokemustausta ja opettajan roolini. Ennakkokäsitykseni muotoutuvat tuntemuksieni ja kokemuksieni kautta. Teemahaastatteluissa arvelin esille nousevan ravintola-alan monivivahteisuus hyvässä ja huonossa valossa kuten vaihtuvuus, ammattitaitoisen henkilökunnan saaminen, palkka, viihtyvyys, työolot, koulutus ja monikulttuurisuus, sekä vielä ravintola-alan ammatillisessa työssä erityisesti tunneällyn osaaminen ja sen puuttuminen. Ravintola-alan johtamisen ajattelin tarvitsevan päivitystä ja uusia työkaluja sekä vahvaa ymmärrystä tulevaisuuden luomisessa paremmaksi. Arvailuni osui aika hyvin kohdalleen, sillä kaikkia näitä asioita ilmeni myös haastatteluissa.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyöni tutkittava aihealue on ravintola-alan johtaminen joka on melko vähän kartoitettu ja tutkittu aihe-alue. Ravintola-alan johtamiseen liittyvää materiaalia on ollut hyvin vähän saatavilla. Tutkimuksen teemahaastatteluaineiston keräsin ajalla 1.6. - 28.6.2009. Tutkimuksen kohteena olivat ravintola-alan ammattilaiset. Haastatelin kaikki kahdeksan ravintola-alan ammattilaista. Haastateltavia oli kuusi naista ja kaksi miestä. Tutkimukseen osallistuneiden ravintola-alan ammattilaisten työkokemus alasta oli kaikilla yli kaksikymmentä vuotta. Ikä koostui 40 ja 50 vuoden väliin. Tämä sen vuoksi, että halusin haastateltavilla olevan aikaisempaa monipuolista ravintola-alan työkokemusta eli kaikki ovat olleet kenttätöissä ravintola-alalla ja edenneet urallaan laajasti. Kaikki asiantuntijat nykyisin ovat jatkuvassa kontaktissa päivittäin jo työnkin puolesta ravintolaelämän ytimeen ja se asia vaikutti minun valintaan erittäin paljon. Halusin todellista, aitoa ja ajanhermon tietoa tähän tutkimukseen. Jokaisella asiantuntijalla on vielä työelämää edessä monia vuosia. Halusin myös saada heiltä tietää miten he haluaisivat kehittää ja luoda tulevaisuuden kuvaa paremmaksi ravintolaelämää.

Haastateltavien valinnan tein tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavat koostui hovimestarista, koulutuspäälliköstä, ravintola-alan kouluttajasta, neljästä ravintola-alan opettajasta ja ravintolapäälliköstä. Haastateltavat toimivat erilaisissa organisaatioissa sekä kaikilla on myös hyvin erilainen koulutus, kokemus, historia ja työnkuva. Yritykset ovat Center-Inn, Haaga-Perho, Helsingin palvelualojen oppilaitos, Innofocus Länsi-Uudenmaan aikuiskoulutuskeskus, Keuda Järvenpää, Kouvolan seudun ammattiopisto ja ravintolakoulu Perho. Halusin myös laajentaa näkökantaa siten, että valitsin hieman laajemminkin eri maakunnista henkilöitä, kun vain Helsingistä.

Tutkijana halusin tietoa jokaiselta valitsemalta ravintola-alan ammattilaiselta. Haastateltavien valintaan vaikutti käsitykseni haastateltavien mielenkiinnosta kehittää ravintola-elämää ja tietenkin heidän halunsa osallistua tähän tutkimukseen sekä myös oma tietoni tutkijana siitä, että heillä on runsaasti monipuolista tietoa ja taitoa tutkittavasta aiheesta. Kahdeksan haastattelun perusteella koin saavani tutkimuksen kannalta riittävästi tietoa, joten aineiston kylläätyspiste eli saturaatiopiste oli saavutettu.

Lähetin jokaiselle haastateltavalle kysymykset etukäteen sähköpostilla. Otin haluamiini haastateltaviin yhteyttä henkilökohtaisesti soittamalla ja keskustelin tutkimuksestani ja toivoin halua haastatteluun. Haastateltavat lähtivät mielellään mukaan ja olivat hyvin

kiinnostuneita siitä, sitten sovin jokaisen kanssa haastatteluajasta. Teemahaastattelut toteutin henkilökohtaisina yksilöhaastatteluina. Haastattelin itse kaikki ravintola-alan ammattilaiset. Nauhoitin kaikkien kahdeksan henkilön haastattelut. Kunkin haastattelun kesto oli 30 minuuttia. Haastattelut etenivät etukäteen suunnitellun teemahaastattelu-rungon ja tehtyjen kysymysten perusteella. Jokainen haastateltava kertoi miettineensä kysymyksiä ja vastauksia ennakkoon. Haastattelutilanteet olivat erittäin rentoja ja hauskoja, naurunpörähdykset raikuivat aina välillä keskusteluiden välissä. Minun haastattelutaito keskittyi oleelliseen ja huomasin että osasin heti heittää uuden osuvan jatkokysymyksen, jotta haastateltava pääsi taas luovasti eteenpäin omissa jutteluissaan. Muutamia kertoina kyllä huomasin itsessäni, että innostuin keskusteluiden lumoissa olemaan hetki liikaa äänessä, mutta osasin myös silloin heti vetäytyä taustalle, joten oppimista syntyi myös itselleni tästä haastatteluiden tekemisistä.

Haastattelin seitsemän ammattilaista Helsingin alueella olevissa ravintoloissa. Yhden haastateltavan kanssa haastattelun tein puhelimella jonka nauhoitin, koska aikataulu ei muuten sopinut kuvioon. Haastatteluaineiston aloitin litteroimalla ne eli aineiston käsittelyllä ja analyysillä kirjoittamalla haastattelut kirjalliseen muotoon. Litteroitua tekstiä kertyi kaikkiaan 29 sivua ja aineiston purkamiseen meni neljä päivää eli kaksi haastattelun purkamista per päivä. Litteroinnin yhteydessä poistin haastatteluista haastateltavien nimet sekä poistin myös aineistosta jotakin tutkimuksen kannalta epäoleellisia asioita. Tämän jälkeen teemoittelin aineiston. Teemoittelu noudatti haastattelualueiden teemoja.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ravintola-alan asiantuntijoiden haastattelusta.

5.1 Ravintola-alan ammattilaisten teemahaastattelujen päätulokset

Haastatteluaineisto teemotettiin kysymysalueiden mukaan, jotka olivat ravintola-alan johtamisen piirteet, arjen työssä kuten itsetuntemus, motivaatio, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito sekä ravintola-alan tunnejohtaminen, tunneäly työyhteisössä, että myös tulevaisuudessa ravintola-alalla mahdollisuudet ja haasteet. Aineiston tasapuolinen kuvaaminen oli päätavoite. Tutkimuksen tärkeimmät päätulokset kerrotaan seuraavassa taulukossa ja olen valinnut sellaiset asiat, missä haastateltavat ovat vastan-

neet samantyyliisesti. Haastatteluaineisto käydään läpi ja avataan kokonaisuudessaan seuraavasti.

Taulukko 2. Ravintola-alan ammattilaisten teemahaastattelujen päätulokset

TEEMAKYSYMYKSET	RAVINTOLA-ALAN AMMATTILAISTEN PÄÄTULOKSET
Ravintola-alan johtamisen piirteet	Epäammattimaisuus. Sitä ei pidetä erityisen tärkeänä osa-alueena. Intuitio. Ihmisläheinen. Business ja tunne. Tulosojohtaminen. Ei kunniahimoa kehittää alaa.
Johtaminen ravintola-alan arjen työssä;	
Itsetuntemus	Tuntevat omat vahvuudet ja heikkoudet. Ammattitaito. Rohkeus. Kannustaminen. Pystyy luottamaan. Antaa tilaa.
Motivaatio	Sisäinen yrittäjyys. Uuden oppiminen. Haasteiden saanti. Kehittäminen. Luovuus. Palkka.
Itsehallinta	Stressinsietokyky. Puheiden hallinta. Pystyy hillitsemään itsensä. Itsetunnon tuntemista. Turvallinen olotila. Fyysinen kunto. Tietää itsensä omat resurssit.
Empatia	Kyky auttaa muita kiireessä. Laaja-alainen ymmärrys. Pystyy eläytymään toisen asemaan. Erilaisuuden ymmärrys. Empatia ei saa olla liian suurta eikä pientä.
Ihmissuhteiden hoito	Läsnäolo. Palaute, ei vain negatiivista vaan myös positiivinen. Selkeää viestintää. Ystävällisyys.
Ravintola-alan tunnejohtaminen	Tavoitteet. Innovaatiot. Koetaan "huuhaana". Kaivataan tunnejohtamista. Innostusta. Parempi palvelu – tulos. Persoonallisuus kilpailuetu.
Tunneäly työyhteisössä	Yhteishenkenä. Jos tunneäly puuttuu, on palvelu huonoa. Joustavuutena. Tilanneherkkyytenä. Vuorovaikutustaitona. Ratkaistaan ongelmia. Hyvinvointia. Kuunnellaan.
Tulevaisuudessa ravintola-alalla	Mahdollisuudet: Koulutus. Avoimuus. Nöyryys. Arvostus. Verkostoituminen. Haasteet: Monikulttuurisuus. Vaihtuvuus. Kilpailutilanne. Vetovoima. Viihtyvyys. Koulutuspäivät. Työnohjaus. Tippikulttuu-

5.2 Ravintola-alan johtamisen piirteet

Golemanin (2006, 261) mukaan parhaita johtajia ovat ne, jotka johtavat kaikkein vähiten ja myös Nissisen (2004, 94) mukaan esimiestä ei työyhteisön ihmissuhdeongelmissa auta se, että osaa kaikki johtamisteoriat juurta jaksan. Johtamisen valmennuksessa on oltava kiinteä, jatkuva havaittava yhteys arkielämään. Drucker (2000, 211 - 212) mukaan yritykset eivät rakennu enää käskyjen, vaan luottamuksen varaan. Luottamus ei tarkoita, että ihmiset pitävät toisistaan. Luottamus taas edellyttää, että ihmiset todella ymmärtävät toisiaan. Golemanin (2006, 116) mielestä parhaat työntekijät uskaltaavat suuren paineen allakin avata suunsa varmistaakseen, ettei vääryyttä pääse tapahtumaan se on asenne, joka vaatii valtavaa ammattietikkaa ja itsevarmuutta.

Golemanin (2006, 242) mukaan verkkomaiset suhteet ovat menestyksen salaisuus monilla aloilla, joilla lyhyet, kiihkeät työsuhteet ovat tavallisempia kuin pitkäaikainen sitoutuminen samaan yritykseen. Viihdeteollisuus on yksi näistä aloista. Golemanin (2006, 242) mukaan monien ennusteiden mukaan suuri osa työelämässä on kuitenkin kehittymässä samaan suuntaan. Myös haastateltavien keskusteluissa on ilmennyt samanlaista vaihtuvuutta ravintolakulttuurissa.

Simströmin (2009, 211) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstöjohtamisen olevan suomalaisen yrityskulttuurin suuri haaste. Työpaikkojen kannustavuus, innovatiivisuus ja ilmapiiri ovat heikentyneet ja stressi sekä uupumus taas lisääntyneet ja tulleet tilalle. Johtamisessa on kuitenkin kysymys kyvystä johtaa eri-ikäisiä henkilöitä ilman lukkiutuneita ja vääristyneitä ennakoasenteita.

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä johtaminen ravintola-alalla on pääsääntöisesti tuloksen tekemistä. Yksi asiantuntija sanoi *”jos yleensä mietitään, minä väittäisin että sitä ei pidetä erityisen tärkeänä osa-alueena, ammatillinen osaaminen ja moni muut juttu, nousee voimakkaampana liian ylös, joissakin voi olla jopa epäasiallisuutta, johtamisen kannalta.”* Kaikkien mielestä oli myös niin, että johtamisella on suuri merkitys miten saadaan homma pyörimään. Eräs asiantuntija pohti, että johtaminen on lähinnä tulosojohtamista, vaikka myös muita johtamistyyplejä voitaisiin käyttää. Syynä tähän on alan polarisoituminen, eli yksiköistä suurin osa kuuluu johonkin suurempaan ketjuun. Myös suuria yksityisiä ketjuja on useita. Asiantuntija sanoi *”yrityksien tavoitteena on siis tuottaa mahdollisimman paljon tulosta, ei niinkään kunnianhimoisesti kehittää alaa ja suomalaista ruoka-, juoma ja ravintolakulttuuria.”* Pyritään maksimaaliseen tulokseen.

Golemanin (2006, 195) mukaan tunteet tarttuvat helposti, koska niiden sisältämät viestit saattavat olla elintärkeitä. Tunteet suuntaavat huomiota, varottavat, kutsuvat, hälyttävät ja niin edelleen. Ne sisältävät tärkeää, usein sanatonta tietoa eli tunteet ovat huipputehokasta viestintää. Mielialat ovat tavattoman tärkeitä työssä kuin työssä. Yksi asiantuntija kertoi että se ei ole ollenkaan sellainen osa-alue joka olisi noussut ja ei ole havahduttu, että se on erityisen tärkeä. *”Ei riitä että osaa tehdä drinkkejä, hallitaan etiketit ja tapatiedon säännöt yms.”* Se ei ole noussut jostain syystä niin voimakkaasti esiin, eräs asiantuntija kiteytti sen näin *”minun mielestä sitä ei ole osattu ymmärtää kuinka tärkeää se on.”* Asiantuntija jatkoi kertoessaan, johtamisella on suuri merkitys ja se perustuu intuitioon, eli musta tuntuu. Ei perustu tietoon vaan kokemukseen. Ei ole selkeää johtamisosaamista jota olisi koulutuksen kautta vahvistettu. Usean ammattilai-

sen mielestä ei ole ajateltu ja mietitty koko asiaa. Yksi asiantuntija sanoi, *"ei kauheasti tuhlata ajatuksia siihen, me ollaan niin käytännönläheisiä ihmisiä."* Tehdään tässä ja nyt, ei suunnitella, ei kirjata.

Yhden asiantuntijan mielestä tietty suunnitelmallisuus ja kirjaaminen voisi antaa raameja ja ymmärrystä siihen, eli miksi jotakin niin tehdään yms. *"En tarkoita budjetteja, strategioita vaan toisenlaista suunnittelua. Toimintamalleja on paljon erilaisia ketjuilla ja pienissä yrityksissä."* Usean asiantuntijan ajatuksissa nousi stressinsieto, kuten eräs asiantuntija sanoi *"stressin sieto, tilanteen tasalla pysyminen ja oleminen, jopa kaaoksen hallinta, hektisyys ja toisaalta on niitä rauhallisia hetkiä."* Ravintola-alan pohtimisessa ilmeni kaikilla asiantuntijoilla samantyyllisiä mielteitä eli tuottavuuden jatkuva seuraaminen, uuden luominen ja turvallisuusriskit. Yksi asiantuntija sanoin *"pystyttäisiin ennakoimaan, paine luoda uutta, tuntosarvet pystyssä kaikessa, tatsi uuteen koajan."*

Hän jatkoi *"paljon matkustellaan, Euroopassa yms. sieltäkin tulee uusia asioita, paineita, ideoita yms."* Tyypillistä ravintola-alalla on myös jatkuvasti ajan hermolla oleminen ja ihmiset seuraavat mitä muissa paikoissa tehdään ja asiakkaat vaatii aina jotain uutta. Yhden asiantuntijan mielestä työläinsäädäntö ei ole oikein toiminut ravintola-alalla. *"Esimerkiksi työvuoro on laitettu jo listaan ja sitten esimies soitti, ettei tarvitse tulla kun asiakas oli perunut asiakastilaisuuden."* Usea asiantuntija kertoi, että ravintola-alalla *"on hirveesti tunteet pinnalla"* ja ne myös nousee arkisissa ja hektisissä tilanteessa ja tilanteet yllättävät usein. Henkilökemiat ovat paljon keskeisinä ja pääkohtana kuitenkin. Turvallisuusriskit ovat huonot, jätetään henkilökunta yksin töihin, ei kanneta vastuuta.

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä pienet yritykset tekevät käsityötä ja isot yritykset laskee tehokkuuksia, työtunteja ym. Niin kuin yksi asiantuntija sanoi *"ollaan hyvin sellaista massatoimintaa."* Ravintola-ala on kaikkien mielestä hyvin hektinen ala, ne ovat pienet tunnit jolloin tehdään työtulos. Ravintola-alalla on kova paine ja yleensä esimies on työntouhussa mukana. Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä että, sekä suunnittelu ja johtaminen ovat hyvin näennäistä. *"Ei valvota toimintaa, eikä ole kirjoitettu toimintaa auki."* Yhden asiantuntijan mielestä ravintola-ala on sellaista kaksijakoista eli tulosjohtaminen on suurissa ketjuissa ja tunnejohtaminen on lähempänä pienissä yrityksissä, *"johto ovat läsnä pienemmissä yrityksissä ja kun taas suurissa yrityksissä jossa on paljon eri yksiköitä niin silloin eurot korostuu ja pyöritellään papereita."* Monien

asiantuntijoiden mielestä isoissa yrityksissä johtajat eivät enää tiedä mitä tapahtuu missäkin ravintolayksiköissä.

Yhden asiantuntijan mielestä *"epäasiallisuuksina minusta tulee mieleen se että, kiitosta ei saada ja eurojen tuloja ei palkita."* Hän kertoi minulle niin, että numerot näyttävät kyllä hyvältä, ja kun ne otetaan työntekijän "selkärangasta", niin siitä ei tule kuitenkaan arvostusta, se on harmillista. Useiden asiantuntijoiden ajatuksissa oli se, että me ollaan aina kuitenkin ihmisten kanssa tekemisessä, *"meillä on hyvä olla, siitä tulee justiin se tunne ja fiilinki."* Yksi asiantuntija taas kertoi ravintola-alan johtamisesta *"minä näen siinä, että se on hyvin sosiaalista ja erittäin ihmisläheistä. Tietynlaista kaveruutta täytyy olla eli henkilökunnan ja asiakkaitten suhteen."* Monien mielestä johtaminen on tunnesidonnaista asiakkaitten ja työntekijöiden suhteen. Niin kuin eräs asiantuntija kiteytti *"kaveruudella työelämässä, sillä on saavutettu paljon hyvää vuosien aikana, se on sellainen kantava voima."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä ravintolassa pitää olla sellainen helposti lähestyttävä toiminta. Vuorovaikutus on erityisen tärkeää sekä toveruus.

Eräs asiantuntija pohti seuraavaa *"oleellista on henkilöstöjohtaminen ja sisäinen palvelu, ne ovat erityisen tärkeää ja se on just siitä johtamisen tulosta, koska se näkyy heti asiakkaille."* Monien mielestä muissa yrityksissä se ei ole näin asiakasrajapintaa kun ravintola-alalla. Usean asiantuntijan mielestä myös tällä hetkellä ihmisläheisyys johtamisessa on tullut esille voimakkaasti ja alettu miettiä mitä on ihmisläheisyys johtamisessa ja mitä siihen taitoon kuuluu. Eräs asiantuntija kertoi minulle *"ennen oli johtamista käskytystä ja oltiin ylempiä, ja vieläkin on niitä vanhoja tapoja ja käytäntöjä olemassa."* Ennen oli tyyli sellaista, että esimies osaa tehdä ja käskää mutta ei kuuntele muita. *"Puuttuu just se vuorovaikutus."*

Yksi asiantuntija taas mietti *"ei liene mitään määräävää piirrettä."* Usean asiantuntijan mielestä ravintola-alalla moni työntekijä on mennyt omaa polkua ja edennyt siten eteenpäin. Usea asiantuntija pohti myös sitä että, johtamisen koulutus on lisääntynyt, *"mutta paljon on vielä itseoppineita johtajia"*. Haastateltavien mielestä jotkut johtajat suurissa yrityksissä on vain huoneessaan eikä liiku työyhteisössä paljon. Pienessä ravintolayrityksessä ollaan lähempänä henkilöstöään. Silloin on luonnollisesti edetty siten uralla eteenpäin, esimerkiksi ensin on aloitettu tiskaamalla ja sitten työskennelty tarjoilijana ja sen jälkeen noustu esimieheksi. Isossa ravintolayrityksessä välttämättä johtajaa ei näy, delegoidaan ja työntekijät tulee suoraan kentältä. Suurissa ravintolayrityksissä useinkaan ei ole sitä tavanomaista urapolkua, mitä ennen on ollut erityisesti pie-

nissä ravintolayrityksissä. Kuten esimerkiksi ravintolan johtaja tekee suoritustason työtään muiden kanssa yhdessä etenkin pienemmissä ravintoloissa. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä eurot ovat tärkeitä aina ravintola-alalla ja paine tuloksen tekoon, kuten yksi asiantuntija sanoi *”se näkyy ilmassa jotenkin kuitenkin, muuten mättää pahasti.”*

Useiden asiantuntijoiden mukaan ravintola-alalla on ollut vanhanajan johtamista. Eräs asiantuntija ajatteli näin, *”minulle tuli mieleen kaikista johtamisista juuri autoritääristä johtamista eli käskemistyyliä ja siinä on hieman negatiivista kaikua.”* Asiantuntija jatkoi pohtimistaan *”mietin sitä, mistä se voisi johtua ja tulin siihen tulokseen että, ravintola-alalla on aika paljon hyvin minimikoulutuksella olevia henkilöitä töissä ja vain esimies on voinut hieman kouluttautua.”* Hänen mielestään, jos on vain esimies kouluttautunut enemmän ja muut työntekijät eivät ole, silloin siinä ilmenee käskemisjohtamista enemmän. Toisena ääripäänä on niitä jotka on työn kautta nousseita johtajia. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä hyvin usein se käskeminen johtuu esimiehen itsensä itsetunnon ”pönkityksestä”.

Asiantuntija ajatteli osuvasti näin, *”jos taas jokaisella on samantasoinen koulutus, se kääntyy yleensä hyvässä mielessä tiimijohtamisen puoleen.”* Eräs asiantuntijan mielestä ravintola-alan ihmiset kuitenkin ovat hyvin usein *”halki poikki pinoon – tyyppistä”* ja kaikkien asiantuntijoiden mielestä ravintola-ala on hyvin hektistä toimintaa ja siinä on oltava nopea toimissaan. Yksi asiantuntija kiteytti sen *”pitää osata uskaltaa käskeä, osata tavallaan olla tarvittaessa johtamisessa tiukka ja hoputtaa”* jotta saadaan muutamassa tunnissa se työ tehtyä mikä pitää. Toki siinäkin on tärkeää oivaltaa miten asian esittää ja tärkeää olisi osata käskeä oikealla tavalla ilmaistuna. Jos on liian hidasta, haaveillaan vain tai liian sosiaalista työtä ei töitä saada tehtyä *”esimerkiksi kahvin keittäminen voi kestää monta tuntia.”* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä hektisyys ja toiminta kuuluvat ravintolan työkuultuuriin.

5.2.1 Itsetuntemus

Golemanin (2006, 362) mukaan itsetuntemus tarkoittaa reaaliaikaista tietoa omista tunteista ja kyky käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa ja tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuva itseluottamus. Juuti (2007, 97 - 99) kertoo myös että johtajan hyvä itsetuntemus on perusedellytys, jos halutaan toimia hyvänä ja tuloksellisena johtajana. Johtamisen lopputulokseen vaikuttaa merkittävästi myös se, miten samankaltaiset ovat johtajan omat näkemykset johtamisestaan ja muiden ihmisten näkemyk-

set johtajan johtamiskäyttäytymisestä. Langinvainiolla (1999, 59) on kanssa samantyyllisiä ajatuksia, että hyvä itsetuntemus on välttämätön, jos haluaa olla tietoinen vaikuttaja. Ennen kaikkea tulisi olla erityisen kiinnostunut siitä, mitä ympäristö kokee, miten innostus leviää ja vaikuttaminen onnistuu. Innostus ja tunnetilat tarttuvat. Tunne on salamannopea arvoarvostelma. Ihmiset ilmaisevat voimakkaasti koettua arvoa usein superlatiiveilla, kuten ihana, koskettava, herättävä, kohottava tai ylevöittävä.

Yksi asiantuntija pohti itsetuntemusta näin *"omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemuksia ja tietämystä omasta ammattitaidosta, että minä ole joissain asioissa tosi pro."* Hän kertoi, että sen kautta pystyy viemään omaa osaamista eteenpäin. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä se on sitä että, itse tuntee omat taidot ja kyvyt. *"Olen tietoinen niistä ja sietäminen omaan ammattitaitoon ja osaamiseen."* Erään asiantuntijan mielestä se ilmenee, *"esimerkiksi niin, jos pitää itsenään ammattitaitoisena niin se näkyy varmana itsetuntona, hallitsen omat työt, kokonaisuuksien hallintaa."* Usean asiantuntijan mielestä, jos pitää itseään hyvänä ihmisenä se näkyy varmassa työskentelyssä, ei mene pelkoon ja epävarmuuteen. Tietää että hallitsee asiat. Yksi asiantuntija kiteytti sen näin *"itsetuntemus auttaa hallitsemaan tilanteita, omien töiden delegointi muille joissa on itse huono tai aika ei riitä."* Hänen mielestään se näkyy johtamisessa siinä, miten työssä "pelataan" ja ymmärretään asioita.

Eräs asiantuntija mietti *"mielestäni se on esimiehen omien arvojen, ajattelun ja toiminnan eli koko käyttäytymisen tiedostamista."* Hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö tuo itselle tärkeät arvot näkyväksi omassa toiminnassaan ja työssään. Hän ei peittele omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja tunnustaa paheitaan ja hyveitään. Hän kertoi *"henkilö on luonnollinen minä jos hallitsee tasapainoisen itsetunnon."*

Yhden asiantuntijan ajatuksia *"ajattelin tunnejohtamisen kautta tätä asiaa, minä näen sen esimerkkinä olemisena, luottamus itseen, työhön ja ammattitaitoon, rohkeus toimia eri tilanteissa asiakaspalvelussa ja alaisten kanssa."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä se on luottamusta itseen ja seisomista päätösten takana. Yksi sanoi *"on pakko myöntää omat heikkoudetkin mitkä näen itsessäni."* Hän pohti sitä, *"pystyn vastuun jakamiseen, pystyn antamaan vastuuta muille ja samalla kehitän muita."* Yksi asiantuntija ajatteli taas näin *"hyvä itsetunto on sitä että, helppo toimia oikein, osaa tsempata ja motivoida, kehua tarpeen mukaan."*

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä moraalisesti arvot pitää olla kunnossa, tietää oikean

ja väärän. Erään asiantuntijan mielestä, myös rakentava kritiikki voi motivoida muiden oppimiseen oikealla tavalla esitettynä. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä esimiehen pitää osata kääntää ongelma-asiat siten, että työntekijä motivoi uuden oppimiseen, jos tarvetta ilmenee.

Esimiehen pitää pystyä hillitsemään itsensä, pitää tunteet kurissa, koska on ihmisten kanssa tekemisissä tunteet tulevat helposti esille. Valittavat ja vaikeat asiakkaat on silloin osattava hoitaa oikein tilanteessa. Yksi asiantuntija sanoi osuvasti, *”osataan tuoda korrektisti asiat esille ja siinä justiin tulee se tunnejohtaminen hyvin kuvioon, tilannetaju täytyy olla hallussa.”* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä se kiteytyy siten, että toteuttaa työtään arvojen mukaan, ettei tarvitse ”päteä”, höykyttää turhaan ja yrittää nostaa omaa arvoaan, väärällä tavalla. Vuorovaikutuksella pystyy toimimaan.

Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, kun itsetunto on kunnossa, silloin on varmempi johtaja ja todennäköisesti myös arvostetumpi. Yksi asiantuntija kiteytti hyvin *”uskaltaa tehdä virheitä ja uskaltaa tehdä toisin asioita joita ennen ei ole tehty, uskaltaa ottaa muita ja mielipiteitä huomioon. Ei pelkää ihmisiä ja tilanteita. Ei pelkää kasvonsa menettämistä.”* Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, johtaja jolla on hyvä itsetunto, pystyy luottamaan alaisiin koska luottaa itseensä ja antaa työntekijöille myös tilaa olla mitä he ovat. Yksi asiantuntija kertoi *”silloin kun itsensä kanssa on sinut, voi antaa myös muille tilaa.”*

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä, esimies, jos osaa käsitellä oikein työntekijöitään silloin hän pystyy saamaan esiin ja irti työntekijöiltä sitä parasta. Negatiivisena se ilmenee siten että, johtaja vetäytyy eikä uskalla sanoa mitään, mitä johtajan pitäisi sanoa tai toinen ääripää on toimia epäasiallisesti, yrittää nostaa omaa itsetuntoaan väärällä tavalla.

5.2.2 Motivaatio

Golemanin (2006, 362) mukaan motivaatio tarkoittaa kykyä saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa ja auttaa aloitekykyisyyteen sekä kasvattaa sisua ja kehitysponnisteluissa rohkaisee.

Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että se kuuluu sisäiseen yrittäjyyteen ja haluaa tehdä hyvin työn. *”Sellainen sisäisen yrittäjyyden henki.”* Henkilö on taitaja, oma-

aloitteinen ja haluaa tehdä asioita ja kehittää itseään sekä ammattitilpeys. Tekee mielellään asioita, *"on oma - aloitteinen ja innostunut."* Ei odota sitä, että joku tulee sanomaan että tee tämä, vaan pystyy itse tekemään asioita itsenäisesti. Yksi asiantuntija oli sitä mieltä että, *"motivaation puute näkyy heti, jos sitä ei ole. Työhön leipiintyminen on huono juttu."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä esimiehen motivaatio antaa potkua työntekijöihin. *"Jos homma työssä on sellaista laahaavaa, se näkyy ja tuntuu kaikille asiakkaille."*

Erään asiantuntijan mielestä *"motivaatio jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio näkyy työssä siten, että esimies toteuttaa itseään täyttämällä omia tarpeitaan."* Näihin kuuluvat esimerkiksi oman luovuuden toteuttaminen, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. *"Voi vaikuttaa omaan ruokalistaan, juomavalintoihin yms."* Ulkoinen motivaatio on välineellistä, eli siitä saa jotain hyötyä ja on käytännöllistä kuten esimerkiksi työstä saatava palkka.

Yhden asiantuntijan mielestä hyvin tärkeää ovat myös sosiaaliset tarpeet, koska ravintola-ala on juuri sopiva paikka toteuttaa niitä. *"Voi vaikuttaa henkilökuntaan eli ravintola-ala on oiva tapa toteuttaa luovasti asioita."* Arvostuksen kokeminen, jos uralla mennään eteenpäin esimerkiksi ravintolapäällikkönä oleminen. Palkka on myös erityisen tärkeää alan arvostuksen vuoksi ja ammatillisen tiedon vuoksi. Yhden asiantuntijan mielestä oma motivaatio tarkoittaa että, saat alaisetkin motivoitua ja tämän johdosta parempi palvelu. Hän sanoi *"kutsumus ammattiin ja uskalletaan toimia."* Osan mielipide oli haasteiden saanti ja kehittämisen "meininki". Asiakkaat ja henkilökunta antaa motiivointia, onnistumisen iloa. *"Parantaa asioita ja viedä asioita eteenpäin, sekä onnistumisen iloa, hyvissä ja huonoissa asioissa."*

Esimiehen tehtävä on kannustaa opiskelemaan jotain mitä ei tiedä. *"Osaa antaa kipinää oikealla tavalla."* Useiden asiantuntijoiden ajatuksissa oli se, ettei kouluteta omalla ajallaan vaan resurssit on oltava koulutukseen ja kehitykseen työn puolesta, *"sekin motivoi työntekijää"*. Eräs asiantuntija kertoi motivaatiosta, *"se on välttämättömyys joka tasolla."* Useiden mielipide motivaatiosta ja mitä se heidän mielestään tarkoittaa oli työhön sitoutumista, henkilöt arvostavat työtään ja tietävät, että on jokin merkitys omalla työllä. Eräs asiantuntija luonnehti asiaa näin, *"se on sitä asiakaspalvelutyötä."* Hän vielä jatkoin mitä tarkoitti sillä asiakaspalvelutyöllä ja sillä, että haluaa aidosti tehdä sitä työtä omasta halustaan, *"...eikä ole pakko tehdä, ei pakkopullaa"*.

Omalla esimerkillä voidaan vaikuttaa ja antaa kannustusta ja tukea tarvittaessa, jos joku henkilö sitä tarvitsee. Eräs asiantuntija sanoi *"tärkeää on, että tilanne työssä olisi helposti lähestyttävä ja turvallinen olo."* Asiantuntijoiden mielestä on tärkeää tunnistaa tilannehallintaa, miten toimitaan missäkin tilanteessa. Eräs asiantuntija kiteytti sen hienosti, *"huumorin kautta hankalatkin tilanteet voidaan hoitaa."*

Yksi asiantuntija pohti, *"usein puhutaan ja tulee mieleen työmotivaatio ja sitten tuli mieleen että täytyisi palata perusasiaan, minkä takia tehdään töitä, me tehdään töitä ja saadaan siitä palkkaa."* Yhden asiantuntijan mielestä hän näkisi sen tärkeäksi että, johtajalle itselle on selvää minkä takia ollaan työssä, mikä on työn luonne ja ravintolan liikeidea. *"Esimiehen pitäisi palaa sille työlle ja olla se innostava promo."* Usean asiantuntijan mielestä johtajalla pitäisi olla visio mihin mennään ja miten viedään eteenpäin ravintolayrityksen tavoitteita. Sisäinen palo olisi tärkeää, innostaa ja tartuttaa sitä intoa muihin sekä oikea esimies oikeassa ravintolassa. Eräs kiteytti hyvin *"pitäisi löytää tarpeeksi isot saappaat mutta ei liian suuret eikä liian pienet."* Vaihtuvuudet ovat hyväksi sopivassa syklissä joka ravintolalle.

Johtajan täytyy tuntea, että hän on arvostettu ja hänellä on merkitystä tässä työssä ja että pystyy vaikuttamaan. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä sykli lyhenee ja paine kovenee. Muutamien asiantuntijoiden mielestä vaihtuvuutta ja työtehtävien kiertoa pitäisi olla säännöllisesti eli ainakin 5 vuoden päästä vaihtaa paikkaa, niin kuin eräs asiantuntija sanoi *"muuten leipääntyy ja silloin on antanut kaikki mitkä voi sille ravintolalle."* Kuitenkin ravintolaelämässä sykli aina vain lyhenee muuttuvassa toimintaympäristössä.

5.2.3 Itsehallinta

Golemanin (2006, 362) mukaan itsehallinta tarkoittaa tunteiden käsittelemistä niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan helpottavat sitä eli tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteisiin pyrkiessä sekä toipuminen ahdistavista tunteista. Golemanin (2006, 162) mukaan vuorovaikutustaidot ilmenevät johtamiskäyttäytymisessä kykynä analysoida ja ymmärtää ihmissuhteita, kykynä ratkaista konflikteja ja neuvotella, kykynä ratkaista ihmissuhdeongelmia, itsevarmuutena ja taitona kommunikoida.

Yksi asiantuntija puolestaan oli sitä mieltä että, *"stressinsietokyky alalla, jos ei ole stressinsietokykyä ei muuten työstä tule mitään, ja sellaista puheiden ja tekojen hallintaa."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä stressinsieto on oleellista. Eräs asiantuntija

kertoi, *"pystyy pitämään itsensä sellaisessa kuosissa ammattimaisesti että on asialinjalla, ettei tule läväytelleeksi asiakkaille ja kollegoille mitä sattuu, vaikka ottaa päähän."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä pitää muistaa roolit, ei puhu rumasti ja ei vähättele kollegoita eri tilanteessa. *"Joskus on niitä kiirepaikkoja ja ne on vaan pakko tehdä."* Hommat tehdään miten sanotaan ja alaisiakin on joka lähtöön. Tyyli pitää olla neutraalina. Kaikkien mielestä pitää hoitaa asiat asioina ja pystyä pitämään asialinjalla, avointa keskustelua ja kommunikointia. Erään asiantuntijan mielestä *"pahinta on miettiä esimiehen toimintaa, jos täytyy miettiä millä päällä se tänään on, eli voinko tänään sanoa mitään ja sehän on epäreilua kaikille, jos näin menee."* Johtajan ei tarvitse rakastaa alaisiaan, mutta täytyy tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, vaikka ei aina pidetä toisista henkilöistä. Asialinjalla, tasapuolisesti ja ilmapiiiri tulee olla sellainen että voi jutella. Silloin kun, esimies on sellainen, josta ei koskaan tiedä ja millä päällä se sattuu olemaan milloinkin, eräs asiantuntija kiteytti sen hienosti, *"se ei ole asianmukaista johtamisosaamista."* Usea asiantuntija ajatteli niin, itsehallinta on tärkeimpiä asioita ja ominaisuuksia, *"että hallitsisi erilaisia tilanteita, silloin kaikki muutkin on hallussa."*

Yhden asiantuntijan mielestä, *"itsehallinta on minäkäsityksen, minäkuvan, ruumiinkuvan, identiteetin ja itsetunnon tuntemista."* Johtamisessa esimies hyväksyy itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen ja on tyytyväinen itseensä. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä kun itsehallinta on kunnossa voi keskittyä työhönsä. Se myös näkyy varmuutena omana toimintana ja johtaja kestää silloin arvostelua hyvin. Esimies on usein puun ja kuoren välissä, että todella hän on monesti hankalassa asemassa juuri sen vuoksi. *"Esimiehen pitää oppia hillitsemään itsensä, ettei laukaise mitä sattuu tulemaan."* Epäasiallisuutena se näkyy, jos nämä ei ole kunnossa, henkilökunnan vaihtuvuutena, ylilyönteinä ja henkilökunta sekä asiakkaat eivät viihdy siellä. Useiden asiantuntijoiden mielipiteiden mukaan se kuvaa tasapuolisuutta kaikkia ihmisiä kohtaan, oikeamielisyyttä sekä tilannehallintaa ja vastuun ottamista. Eräs asiantuntija ajatteli *"itsehallinta johtamisessa tarkoittaa minulle että pitää säilyttää kasvonsa ja seisoo asioiden takana."*

Muutama asiantuntija pohti, että itsehillintä on niin suuressa roolissa, tunteet pitää osata kätkeä, *"eli työn tekemiseen niitä ei saa tuoda, siihen pitää olla toinen väylä mihin ne puretaan esimerkiksi urheilu, koti ja keskustelut."* Toki inhimillisiä asioita voi joskus ilmaantua, mutta kuitenkin töissä ne pitäisi piilottaa ja käsitellä jossain muualla. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä pitää tuoda asiat esille tilanteen oikeuttamalla tavalla ja tärkeää on roolinottokyky. Muutamien asiantuntijoiden mielestä turvallinen tunne on tär-

keää, eli ei tarvitse pelätä esimiestä eikä tilanteita. Yksi asiantuntija kiteytti osuvasti *"tuo turvaa, esimies auttaa ja on läsnä silloin kuin tarvitaan sekä ohjaa tilanteita."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä ravintola-alalla voi sosiaalisella taidolla ja vaistolla herkästi tunnistaa hyvää ja huonoa. Eräs asiantuntija mietti, *"näen sen siten että, esimies pystyy käsittelemään heikkoja kohtia itsessään ja osaa ennaltaehkäistä niitä."*

Kaikki asiantuntijat kertoivat, että hyvä johtaja tietää itsensä omat resurssit ja hallitsee työnsä. Kaikkien asiantuntijoiden mielipiteistä tuli ilmi se, johtaja purkaa pahaa oloa ja paineita työntekijöihin ja "simputtaa", jos ei ole muita kanavia tai itsehallinta ei ole kunnossa. Fyysinen kunto täytyy olla hyvä. Usea asiantuntija pohti sitä, että ravintola-alalla käytetään työnohjausta liian vähän, nimi on aivan liian usein tuntematon, sitä ei käytetä juuri ollenkaan.

Työnohjaus tarkoittaa vaihtoehtojen antamista työhön ja keskustelemista esimerkiksi eri kriisitilanteissa. Ravintola-alalla varsinkin sellaisissa yrityksissä jossa tarvitaan valtavaa stressinsietokykyä ja paineet tulosten tekemisessä on kovat, silloin heille pitäisi olla mahdollisuus purkaa niitä paineita. *"Pitäisi käyttää ulkopuolisia konsultteja."* Nykyisin kyllä muilla aloilla konsultteja käytetään purkamaan paineita esimiehille. *"Ravintola-alalla paineet ja stressit ovat kovat, pitäisi olla työnohjaaja tai terapeutti joka antaa vaihtoehtoja eli keskustellaan kerran viikossa muutama tunti."* Monien asiantuntijoiden mielestä *"liian vähän käytetty keino"*, jota voitaisiin hyödyntää paremmin. Se lisää hyvinvointia. Eräs asiantuntija pohti *"voi olla että juuri siksi ravintola-alalla työntekijät käyttää usein paljon alkoholia, joka on myös eräs purkautumiskeino, jos muuta keinoa ei ole."*

5.2.4 Empatia

Golemanin (2006, 362) mukaan empatia tarkoittaa tajua lähimmäisten tunteista, kyky nähdä asiat heidän kannaltaan sekä taito luoda yhteishenkeä ja -ymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa. Juutin (2008) mukaan hyvää johtajaa kuvataan toisia arvostavaksi ja kuuntelevaksi. On tyypillistä kuvata tunneilmiöllä kuten ilmeisemmin hyvä johtaja on empaattinen ja samalla aaltopituudella. Tämä pitäisi saada opetettua kaikille johtajille.

Golemanin (2006, 162) mukaan johtajan käyttäytymisessä se ilmenee ystävällisyytenä,

seurallisuutena ja huolenpitona muista henkilöistä. Yhden asiantuntijan ajatusten mukaan *"ilmenee, käytännössä kykynä ja haluna jeesata työkavereita, voi auttaa kun apua tarvitaan jos on rysis päällä."* Monien asiantuntijoiden mukaan empatia liittyy myös asiakkaisiin esimerkiksi miten baarissa ymmärretään tunteita, *"ei kuitenkaan tarvitse leperrellä eikä olla lepokoti."* Yksi asiantuntija kommentoi *"jonkunlainen laaja - alaisuus ajattelussa, pystyy asettumaan eri rooleihin ja kattelemaan toimintaa sekä maailmaa vähän eri näkökulmista."* Jokaisen asiantuntijan mielestä se ilmenee varmasti parempana yhteistyönä ja semmoisena mukavampana toimintana työpaikalla. Jonkun mielestä *"kyllä se on sitä ymmärtämistä, alaisten ja asiakkaitten kuuntelemista, asialinjalla aina."* Jokainen oli kuitenkin sitä mieltä, ettei saa liiaksi ottaa toisen murheita omakseen.

Joku toi esille *"empatia tarkoittaa kykyä asettaa itsensä toisen henkilön asemaan ja ymmärtää tämän tunteita."* Esimiehen empatia-kyky ilmenee vuorovaikutustilanteissa asiakas-, yhteistyökumppani- ja alailanteissa. Ravintolatyö on monenlaista ja monipuolista työtä aamua, iltaa. Pitää olla joustoa joka suunnalta. Usean asiantuntijan mielestä empaattinen esimies saa enemmän irti työntekijöistään. *"Tavoitteet ja pelisäännöt pitää olla."* Monet asiantuntijat kertoivat sitä, että ravintola-alan ihmiset ovat hyvin tiettytyypistä "porukkaa" ja hyvin erilaisia. Se tarkoittaa tunnejohtamisessa että pystytään ymmärtämään erilaisia työntekijöitä. Se on tärkeää ja näkyy myös hyvänä asiana. Viihdytään erilaisten ihmisten kanssa. Voi olla ylisosiaalisia, eli osattaisiin ymmärtää erilaisten ihmisten toimintaa ja osataan joustaa eri tilanteissa, mitä ne milloinkin vaativatkin. *"Esimerkiksi, jos tapahtuu sairaustapauksia, niin osattaisiin joustaa just silloin."* Ne ovat niin ainutlaatuisia ja herkkiä tilanteita. Ne pitäisi tiedostaa. Yksi kommentoi *"mielestäni empatia on vain luonteenomaista, sitä ei välttämättä osata opettaa ja kouluttaa."*

Yhden asiantuntijan mukaan se on *"myötäelämisen taitoa niin surussa ja iloissa."* Sanoittiin että se on ymmärtämistä ja kannustamista. *"Antaa ihmisille mahdollisuuden mennä eteenpäin elämässä."* Usean mielestä empatian omaava henkilö pystyy eläytymään toisten asemaan etenkin ravintola-alalla ja se on tärkeää, koska palveluala on ihmisten kanssa tekemistä. Lähes jokainen asiantuntija kertoi että, palvelualalla on tärkeää ymmärtää asiakkaiden toiveet ja tarpeet samoin myös työntekijöiden. Yksi asiantuntijan pohti *"osattaisiin etukäteen ennakoida asioita, jos ei esimerkiksi tulla toimeen jonkun henkilön kanssa olisi osattava katsoa ne arjen toiminnassa paremmin kuten esimerkiksi työvuorot ja suunnitella ne toimivaksi."*

Yhden asiantuntijan ajatus oli *"tarkoittaa mielestäni jaksamiseen työssä, voidaan ottaa huomioon ihmisten kautta rajoja."* Usean asiantuntijan mielestä ihmisiä pitäisi osata johtaa eri tavalla, niiden mukaan mitä tilanne vaatii milloinkin. *"Kuinka paljon kukakin jaksaa missäkin, tunnistaa tilanteita ja ihmisiä millä tasolla ollaan. Sitten toimitaan niiden asioiden mukaan, joko avun kanssa tai ilman."* Erilaisten ihmisten huomaaminen ja huomiointi oli jokaisen asiantuntijan mielestä tärkeää. Eli miten voidaan toimia arjessa vaihtelevissa tilanteissa kenenkin kanssa, *"esimerkiksi ei laita sitä kaikkien arimpia siihen missä hän ei selviä."* Yksi asiantuntija jatkoi vielä *"taas sellaisille jotka ovat lahjakkaampia, voi antaa enempi vapauksia ja vastuuta jos hän niitä tarvitsee."* Eräs asiantuntija ajatteli, *"empatia ei saa olla liian suurta eikä pientä. Tärkeää on olla ihmisenä ja ihmisenä tehdään töitä yhdessä."* Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että samat tunteet ovat niin kotona ja töissä. Olisi hyvä antaa ravintola-alalla tunteille vähän tilaa mutta ei liikaa arjen työssä.

5.2.5 Ihmissuhteiden hoito

Golemanin (2006, 362) mukaan ihmissuhteiden hoitoon kuuluu ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen taju, sujuva vuorovaikutus, näiden kykyjen käyttö johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityöhön.

Golemanin (2006, 162) mukaan, johtajan hyvä käyttäytyminen lisää ryhmien harmonian ja kiinteyden lisäämisenä, huomion jakamisena, yhteistyönä ja auttavaisuutena sekä demokraattisuutena yhteistoimintasuhteissa. Yksi asiantuntija ajatteli *"liittyy työyhteisössä toimintaan, on rohkeus toimia ryhmässä ja olla tekemisissä eri ihmisten kanssa. Ravintolassa missä on sellainen henkilökunta, joka juttelee, on rennosti ja vaihtaa mielipiteitä."*

Monilla asiantuntijoilla oli tärkeää ihmissuhteiden hoidossa nimenomaan rohkeus tehdä tarvittaessa ryhmätöitä ja saada kontakteja henkilöihin. Jokaiselle asiantuntijalle oli myös tärkeää että työntekijöillä on hyvä yhteistyö ja hyvä tunnelma, *"se näkyy asiakkaille hyvänä henkenä, kun juttelee asiakkaiden kanssa."* Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä, että ihmiset valikoivat omat kantapaikkansa, jossa voi vaikka yksin mennä "drinkille", jossa tietää olevan mukavaa henkilökuntaa. Yksi asiantuntija painotti sitä, *"hoitaa omaa hommaa mutta myös seuraa muiden tilanteita."* Jokaisen asiantuntijan

ajatuksissa oli myös se, että hyvä toiminta näkyy asiakkaille hyvänä tunnelmana.

Eräs asiantuntija mietti sitä, *"omat ihmissuhteet kuntoon se auttaa johtamisessa, antaa voimaa työhön."* Minulle kerrottiin että ravintola-alalla on erityisen tärkeää ihmissuhteiden hoitaminen. *"Se on raastavaa hommaa ja alkoholikin näyttelee vahvaa osaa ja sen kanssa läträtään paljon, eli helposti voi mennä vapaa-aika siihen."* Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä että, ravintola-alalla työskennellään koko ajan sosiaalisessa kanssakäymisessä eri ryhmien kanssa. Ihmissuhteiden hoito työyhteisössä on taitoa neuvotella ja ratkoa riitoja, selkeä ja taitavaa viestintää ja asioiden esittämistä ystävällisessä hengessä. Esimiehen pitäisi muistaa hoitaa omia ihmissuhteita myös työpaikan ulkopuolella. Työn ulkopuoliset ihmissuhteet auttavat selviytymään ja jaksamaan työssä. Yksi asiantuntija pohti näin *"en pidä myöskään huonona vertaistukea kollegoilta. Se ihmissuhteiden hoitaminen on myös sitä että, selvittää ongelmatilanteita."*

Yhden asiantuntijan mielestä selkeä viestintä on tärkeää, minkä jokainen ymmärtää. *"Jos puhutaan tai laitetaan viestiä työntekijöille, ne täytyy olla sellaisia jotka kaikki ymmärtää."* Jokainen asiantuntija oli sitä mieltä, ravintola - ala on erityisen raskas ja rankka, sen vuoksi pitää hoitaa ihmissuhteita työelämän ulkopuolellakin. Eräs kommentoi *"tärkeää olisi valita työhön samantasoiset kollegat jotka jakaa ymmärrystä hyvissä ja huonoissa asioissa. Yksi asiantuntija sanoi näin "palaute tärkeää, ei vaan negatiivista vaan positiivista, arvostusta, läsnäoloa ei vain 1-2 kertaa vuodessa kehityskeskustelua. Läsnäolo on elinehto, muuten et voi ihmissuhteita hoitaa."* Monien asiantuntijoiden mielestä asiallisuus on aina huomioitava ja positiivinen vire olisi kuitenkin vaikeissakin asioissa.

Positiivinen toiminta on tärkeää työyhteisössä. Jokainen oli myös sitä mieltä, että muu elämäkin on oltava kunnossa, täytyy olla muita ihmissuhteita. *"Vaikka on huono päivä, esimiehen on myös hallittava tunteensa ja oltava esimerkkinä, mielestäni se on juuri sitä tunnejohtamista."* Useamman asiantuntijan mukaan on ongelma, jos ei näe esimiestä, nykyisin se on erityisen yleistä että yritystä ei johda kukaan. *"Työntekijät jättävät yksin työhön, ei välitetä eikä oteta vastuuta."*

Kaikkien asiantuntijoiden mukaan on erittäin tärkeä tulla toimeen erilaisten ihmisten ja myös rotujen kanssa. Verkostoituminen on elinehto sekä välittämisenä jonka kanssa tehdään työtä, *"tänä päivänä se on valitettavasti huonosti, on unohdettu se taso."* Jokainen asiantuntija oli samaa mieltä että arvostusta pitää antaa jokaiselle.

Eräs asiantuntija sanoi, *"on turvallinen olo, arvostusta ja silloin saadaan ihmisistä paljon."* Yksi asiantuntija kritisoi nykyistä johtamista näin *"minä näen epäasiallisuutta johtamisessa, ei tasapuolista johtamista, puukottamista selkään, se on sääliä sekä luottamuksen puute, ei pysty luottamaan mitenkään."* Hänen mielestä olisi tärkeää saada nämä asiat tasapainoon. Ei voida puhua avoimesti asioista ja "pantataan" tietoa. *"Se pitäisi olla näin, jaa tietoa anna tietoa."*

Jokaisen asiantuntijan mielestä työssä jaksaminen on tärkeää huomioida. Eräs sanoi *"jos, ei välitetä niistä jonka kanssa tehdään työtä, silloin on todella huono esimies ja johtaja."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä ravintola-alaa pitäisi johtaa persoonallisesti ja antaa mahdollisuus sille ravintolalle, jossa toimii. Ravintolat on yleensä sellaisia mihin tullaan viihtymään. Useimman asiantuntijan mielestä ravintolan henkilökunta tekee sen sielun ja hengen, persoonia tullaan katsomaan, *"asiakkaista ei kiinnosta useinkaan kalliit taulut seinällä vaan ihmiset siellä."* Eräs asiantuntija kertoi *"pitää pystyä olemaan diplomaattinen."* Tämän asiantuntijan mielestä sisäinen palvelu olisi ymmärrettävä eli, *"pystyy tulemaan kaikkien kanssa toimeen."* Yhden asiantuntijan mukaan niitä taitoja pystyy parantamaan, jos haluaa. Tuotiin esille se että, esimiehen vastuu on myös näissä asioissa ohjata. Yksi asiantuntija kiteytti ristiriitatilanteen näin, *"pitäisi tajuta myös se, että asiat riitelevät eikä henkilöt."*

Asiantuntija vielä jatkoi pohtimistaan alaistaidoista että, nämä asiat täytyisi oppia ymmärtämään kaikkien työntekijöiden ja johtajien, *"mutta se on vaikeaa."* Johdon tehtävänä on koota ihmiset yhteen ja hän käsittelee ja selvittää riidat ja ongelmat. *"Sitä vartenhan johtaja on siellä töissä ja hoitaa niitä ihmissuhdevyyhtiä työssä, että hommat ja työt saadaan toimimaan hyvin."* Useamman asiantuntijan mielestä tunteet näkyvät aina kaikilla tavalla tai toisella jos, kaikki ei ole kunnossa.

Eräs asiantuntija kertoi *"perusystävällisyys täytyy olla, ei silti tarvitse olla kun hangon keksi väkisin."* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä pelkkää työtä ei saa olla elämässä, *"eikä liian vakavasti kannata ottaa sitä työtään."* Eräs asiantuntija sanoi *"muitakin ihmissuhteita täytyy olla elämässä että jaksaa."* Yhden asiantuntijan kommentti oli *"se on kun parisuhteen hoito, eli pieni kaunis keuhunta, sillä päästään pitkälle."* Asiantuntijan mielestä olisi hyvä työpaikallakin sellainen ihmissuhteiden hoito. *"Kerran päivässä voi sanoa jotain pientä kivaa kannustusta ja kehua toisille."* Monen asiantuntijan mielestä

johtajan pitää kehua, se kuuluu hänen työkuvaan. *”Se on pienestä kiinni tuoda hyvää mieltä.”*

5.3 Ravintola-alan tunnejohtaminen

Golemanin (2006, 242) mukaan huippuosaajien verkostoja ei ole valittu satunnaisesti vaan ne on laadittu huolella, ja kaikki jäsenet on otettu mukaan erikoistaitojensa tai – kykyjensä vuoksi. Henkilöt, jotka osaavat käyttää verkostoja, pystyvät ratkomaan ongelmia paljon nopeammin kuin ne, jotka käyttävät labeja, yleisluontoisia tietolähteitä. Myös Nissisen (2004, 35) näkemyksen mukaan johtajan tulee toimia aloitteentekijänä, jotta yhteistä kulttuuria voitaisiin kehittää. Kun oikeita aloitteita tuetaan omalla oppimisen esimerkillä, on muutoksen johtamisen inhimillinen perusta jo olemassa. Saarisen ym. (2007, 11) mukaan johtamisen perustehtävänä onkin johtaa keskustelua ja yhteisön tunnetilaa. Saarinen ym. (2007, 17 - 18) mukaan viime vuosikymmeninä ihmisten keskimääräinen älykkyysosamäärä on noussut yli 3 pistettä per vuosikymmen. Silti tämä kasvava yleisälykkyys ei näytä tuoneen hyvinvointia tai onnea, joten tunneosaamisella nykyisin on selvä tarve. Golemanin (2006, 36 - 45) mukaan menestyksen perusta on älykkyys, mutta ihmisellä täytyy olla myös tunnetaitoja, jotta hän voisi hyödyntää kykyjään tasapainoisesti. Jos, henkilöt eivät pysty käyttämään kaikkia lahjojaan on vika tunnetaidottomuudessa.

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä ravintola-alan väki on pääsääntöisesti hyvin sosiaalisia. Jokaisen asiantuntijan mielestä silloin nimenomaan tunnejohtaminen sopii ravintola-alaan. Yksi asiantuntija kommentoi näin *”kun luin näitä kysymyksiä, niin ajattelin, että tämänhän juuri sitä mitä ravintola-alalla tarvitaan ja on sitä itseään.”* Monen asiantuntijan mielestä ravintola-alan henkilöt, ovat jopa pelottavan vaarallisen taitavia joissain asioissa toimimaan sosiaalisesti ja se on myös sitä tunnejohtamistaitoa. Eräs asiantuntija kertoi *”nehän pystyy sellaista noviisia, viemään kun pässiä narussa, eli pystytään niin taitavasti viemään fiilinkiä ja tunnetta eteenpäin, ilman että sitä edes huomaa.”* Moni asiantuntija oli sitä mieltä, että ravintola-alalle nimenomaan tunnejohtaminen on se joka toimii, jos joku toimii, *”koska ihmiset ovat intuitiivisia, tunnepohjaisia ihmisiä, jopa vaarallisen taitavia.”* Usea asiantuntija pohti myös sitä, että ravintolahenkilökunta voi olla niin taitavia, että voivat jopa muokata mielipiteitä hyvässä ja pahassa viedä ihmisiä omiin tavoitteisiin, jos osataan käyttää sitä taitoa. Yksi asiantuntija pohti, *”se taito pitää tiedostaa kaikkien.”*

Eräs asiantuntija kommentoi *"osataan suplia asioita, monet ei sitä osaa tajuta, kuinka taitavia jotkut ovat siinä."* Usean asiantuntijan mielestä pitäisi osata käyttää sitä hyvää tunnelmaa hyödyksi enemmän. *"Tavallaan se tyyli hyvä jätkä, se hänen tyyli siirtyy tietona ja taitona kun henkilö siirtyy uralla eteenpäin tai eri ammatteihin."* Asiantuntijan mielestä sellainen henkilö vie sitä käyttäytymismallia ja tapaa toimia, se säilyy, pysyy ja hän vie sitä eteenpäin. *"Ja se on ainutlaatuista ja se pitää tiedostaa."* Monien asiantuntijoiden mielestä ravintola-alan henkilöt keskittyvät oleelliseen. Yksi asiantuntija sanoi hyvin *"ei keskitytä lillukanvarsiin vaan keskitytään olennaiseen eli tekemiseen."*

Golemanin (2006, 242) mukaan tähdet löytävät verkostonsa avulla yhdessä tunnissa tiedot, joiden kerääminen vaatii keskivertotyöntekijöiltä kolmesta viiteen tuntia. Hänen mukaan jokainen verkoston jäsen edustaa tällöin välittömästi käytettävissä olevaa tietoa tai kokemuspankkia, jonka hyödyntämiseen tarvitaan vain yksi puhelinsoitto. Nissisen (2004, 43) kertoo kirjassaan sen, että kun ravintolassa työryhmälle asetetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki noudattavat, johtaja mukaan lukien. Tavoitteet asetetaan aina korkealle ja omalla esimerkillään innostaen johtaja kannustaa myös muita. Tärkeää on että, johtaja jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta ja kehittää uusia, yllättäviä ja hauskoja tapoja palkita hyvistä suorituksista.

Golemanin (2006, 187) mukaan nykyään yksi Harvard Business Schoolin iskulauseista kuuluu, *"menesty niiden avulla, jotka ovat toisenlaisia kuin sinä itse."* Moninaisuudessa on voimaa, ja nykymaailmassa taito hyötyä siitä on päivä päivältä tullut tärkeämmäksi. Useimmat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että ravintola-alalla opittu käyttäytymismalli ja tapa toimia eri tilanteissa, kuten pystytään luovimaan yllättävissäkin eri tilanteissa hyvin, niin se säilyy uralla etenemisessä. On totuttu siihen että *"jonninjoutavuudet saa jäädä "* ja keskitytään olennaiseen eli tekemiseen. Yksi asiantuntija kiteytti, *"ravintola-alan ihmislaji on sellainen, että selviää."* Muutama asiantuntija pohti sitä, että aina opettajana toiminut henkilö ja hänen tapa toimia on erilaista kun sellaisen opettajan joka tulee pitkään toimineena ravintola-alalta. *"Hän tuo ihan erilaisen tyylin opetustyöhön, koska hän siirtää sitä omaa tietoa ja taitoa kentältä omaan opetustyöhön ja se on ainutlaatuista."*

Golemanin (2006, 187) mukaan yrityksissä työskentelevien henkilöiden moninaisuus vaatii meitä olemaan entistä herkempiä vaikeasti havaittaville vääristymille, joita stereotyyppit ja ennakkoluulot aiheuttavat työpaikan ihmissuhteisiin. Nissisen (2004, 43) mukaan ravintolan yrityksessä luovuuteen rohkaistaan ja yksilön virheistä ei rangaista

julkisesti, vaan virheet nähdään luonnollisena osana kehittyvän yrityksen toimintaa ja niistä pyritään oppimaan. Golemanin (2006, 187) mukaan esimerkiksi jos, ravintolajohtajilla on kyky tulkita ihmisiä tarkasti, ilman tunnepitoisten stereotyyppien aiheuttamia vääristymiä, se on yksi eriomaisesta taidoista, jotka erottavat huiput keskinkertaisuuksista. Saarinen ym. (2007, 39) mukaan tunneosaamisen kehittäminen vaatii kuitenkin tavoitteellisuutta ja asennetta, koska kyseessä on alue, josta ei juuri ammatillisessa koulutuksessa tai edes esimiesvalmennuksissa ole puhuttu. Eikä kukaan ole koskaan väittänytkään, että tunteiden kanssa toimiminen olisi aina helppoa, etenkin johtamisessa.

Monien asiantuntijoiden mielestä tärkeintä on välittämistä työntekijöistä ja asiakkaista. *"Puhutaan muustakin kuin työasioista, se on tärkeää."* Ollaan kiinnostuneita työntekijöistä ja pidetään keskusteluyhteys. Useampi asiantuntija koki että tunnejohtaminen on aika vaikea asia, mitä sillä tarkoitetaan. Yksi asiantuntija kertoi *"tunnejohtamisella on tarkoitus saada alaisten tunteet tukemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista."* Osan mielipide oli, että esimies herättää ja johtaa tunteita koko ajan. *"Jotta tunteita voisi johtaa tietoisesti, on esimiehen tunnistettava omat tunteensa, kyettävä tunnistamaan muiden tunteita ja tiedostettava, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa ryhmän tunneilmaistoon. Kuinka moni osaa tämän taidon?"* Moni asiantuntija oli sitä mieltä, että tunnejohtaminen ei ole mikään helppo taito. Eräs asiantuntija pohti *"mielestäni tunnejohtamisessa työntekijöitä täytyy kannustaa ja antaa innovaatiolle tilaa."*

Golemanin (2006, 187) mukaan meidän on yleensä vaikea lukea ihmisten pieniä, sanattomia tunnemerkkejä, jos niiden lähettäjä kuuluu aivan eri ryhmään kuin me. Olipa kysymys sitten etnisestä taustasta, sukupuolesta tai kansallisuudesta. Nissisen (2004, 61) mukaan tunnetaitoisilla henkilöillä on siis kyky ketterästi muuttaa toimintansa tasapainotilaa. Perustekijät eivät muutu, mutta niiden keskinäinen suhde ja tärkeysjärjestys vain muuttuvat. Hänen mukaan kaikkia kokemuksia ei myöskään tarvitse tuottaa itse. Jokainen voi oppia myös muiden kokemuksista, mikäli voi olla osa sellaista ryhmää, jossa kyetään avoimesti käsittelemään erilaisia asioita.

Yhden asiantuntijan mielestä ravintolan muutostilanteissa uusista kuvioista on tiedotettava hyvissä ajoin ja muutoksesta on kerrottava mahdollisimman paljon. Asioihin pitäisi antaa henkilökunnan valmistautua ja ajatuksien kypsyä. Alan hektisyydestä kovista tulospaineista johtuen *"tunnejohtamista ei käytetä alalla kovinkaan paljon."* Usean asiantuntijan mielestä esimies saa alaisten tunteet toimimaan tehokkaasti oikealla tavalla.

Esimiestyöllä on merkitystä kaikkeen. Tunnejohtaminen onnistuu vain sen kautta että tuntee työntekijät ja asiakkaat. Ei voi muuten ymmärtää eikä saada parasta mahdollista irti työntekijöistään. *"Sopii tai sopisi ravintola-alalle, mutta nykyisin on niin tulosjohtamista ja se vie pohjan siltä pois."* Monien asiantuntijoiden mielestä ei ole työssä riittävästi aikaa. Yksi asiantuntija kiteytti sen *"on vedetty niin tiukaksi työvuorot, ei voida juoda kahvia, syödä, jutella ja tutustua."* Esimiehet eivät pysty tuntemaan tällöin työntekijöitä, jos vaihtuvuus on jatkuvasti.

Golemanin (2006, 282) mukaan teknisten taitojen opettaminen on helppoa, mutta paljon vaikeampaa on opettaa ihmisiä olemaan joustavia, rehellisiä, tunnollisia ja sosiaalisesti kyvykkäitä. Nissisen (2004, 44) mukaan johtajan käyttäytymisestä näkee, että hän hyväksyy yksilölliset erot henkilöiden välillä ja toimii sen mukaan. Johtaja viettää riittävän paljon aikaa alaistensa parissa ja oppii näin myös tuntemaan heidät.

Monien asiantuntijoiden mielestä tärkeää on esimerkkinä oleminen ja läsnäolo. Jokainen oli sitä mieltä että tunnejohtaminen sopii ravintola-alalle. Eräs asiantuntija kommentoi näin *"epäasiallista on siinä, jos työntekijä antaa paljon aikaa, on lojaali ja on tehnyt työtä monia vuosia yritykselle, mutta ei koskaan saa lopussa mitään kiitosta, se on todella surullista ja paha maku jää kun lähtee pois yrityksestä, siinä tarvittaisiin tunnejohtamisen ymmärrystä."* Melkein jokaisen asiantuntijan keskusteluissa tuli ilmi se, että tunnejohtaminen on alkanut näkyä positiivisissa asioissa myönteisinä. Negatiiviset asiat tulivat myös hyvin voimakkaasti esiin haastatteluissa kuten esimerkiksi epäasialliset käyttäytymistyylit.

Usea asiantuntija oli myös sitä mieltä, että tunnejohtamisen ja sen ottaminen käyttöön tuo monin kerroin tehoja. *"Antaa fiilistä, oikeanlaista palvelua kun ollaan asiakaspalvelussa, kun sellainen että heitetään kalja tai ruoka eteen."* Jokaisen asiantuntijan mielestä asiakkaat pitää saada palvelua, välittämistä ja turvallisuutta. Yksi asiantuntija sanoi *"kuitenkin pitää aina muistaa että asiakas maksaa palkat."* Useammat asiantuntijat olivat sitä mieltä että nyt henkilökunta voi huonosti ja silloin voivat huonosti myös asiakkaat.

Muutaman asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen koetaan "huuhaana" ja ehkä enemmän nykyisin alettu kiinnittämään huomiota siihen. Yksi asiantuntija sanoi *"koska ihmetellään miksi suomalaiset eivät osaa asiakaspalvelua, mutta jos johto ei kykene tunneälylliseen johtamiseen niin miten työntekijätkään siihen pystyvät."* Muutama asian-

tuntija kommentoi niin, että johtaminen ravintola-alalla koetaan vielä vanhanaikaisena hierarkkisena eli johtaja tai ravintolapäällikkö ”määrää” ja muut tottelee. Yksi asiantuntija kommentoi näin *”esimies näyttää esimerkkiä tekemisessä, mutta ei osaa tunnejohtamistaitoja. Minusta tuntuu että, ravintola-ala on vielä hyvin vanhoillinen ala ja tunnejohtaminen on sellainen hieno termi, jota ei vielä todellisuudessa ymmärretä mitä se pitää sisällään.”*

Eräs asiantuntija sanoi *”esimerkiksi vanhemmat työntekijät voivat pitää sitä jonakin huuhaana, kun he eivät sitä ymmärrä. Se pitäisi avata heille mitä se todellisuudessa on, mikä pointti siinä on.”* Moni asiantuntija kommentoi että on hyvä kun, se on nyt tullut pinnalle ja on alettu huomioida sitä asiaa. Yhden asiantuntijan mielestä, *”juuri siksi voi olla osasy siks suomalaiset ei osaa asiakaspalvelua koska se on se kokonaisuus, eli johdon pitää osata johtaa asiakaspalvelua niin että se toimii. Se on kun sellainen prosessi, eli ulkoiset ja sisäiset resurssit kunnossa ja se on mielestäni myös johdon tehtävä.”*

Useammat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että johdon on osattava toimia niin että asiakaspalvelu työssä toimii, ei voi syyttää aina työntekijöitä vaan se kuuluu johdon ammattitaitoon. Haastateltavien mielestä teknillisesti työ on nykyään useimmiten oikein hyvää, mutta tunne puuttuu. Sekään ei niin haittaa, jos tekniikkaa ei niin täydellisesti osaa jos muuten tunnelma on hyvä. Yksi asiantuntija sanoi *”hyvä tunne ja fiilis työilmapiiriin arjessa, kertoo nimenomaan juuri siitä ammattitaitoisesta johtamisesta, mitä se parhaimmillaan voi olla.”*

Yhden asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen on koko ajan tärkeämpää *”...kun on motivoitunut henkilökunta, silloin on parempi palvelu ja tulos.”* Jokaisen asiantuntijan mielestä, kaikki koko ajan huomioi sen. Ihmiset ovat nykyään pinnalla vahvasti, mutta ei osata vielä puhua siitä johtamistyyliä vaan yritetään saada ihmiset puhaltamaan yhteen hiileen ja motivoitumaan työhönsä. Yksi asiantuntija pohti sitä näin, *”en ole aikaisemmin ihmeellisesti miettinyt sitä asiaa, mitä ja miten teen asioita työssäni, vasta nyt mielessäni mietin niin, että tämä on just sitä tunnejohtamista mitä olen tehnyt.”*

Jokaisen asiantuntijan mielestä asiajohtamistakin tarvitaan tunnejohtamisen ohessa, yhdessä ne ovat hyvä kokonaisuus. Useammat asiantuntijat kommentoivat sitä, että asiakkaat näkevät ja tunnistavat helposti paljon sellaisia asioita myös, mitä henkilökunta ei osaa itse aina huomata omassa toiminnassa. *”Esimerkiksi jos, kaikki ei ole hyvin*

ja on ongelmia. Pelisilmää pitää olla asiakaspalvelussa.”

Osan asiantuntijan mielestä ei se ole itsestään selvää, että tunnejohtaminen on paras mahdollinen, mutta se voisi olla todennäköisesti. Yksi asiantuntija kertoi, että se riippuu myös siitä, esimerkiksi keskustassa hyvät ravintolapaikat, huonolla hoidollakin ne voi menestyä erinomaisesti koska ihmisiä ja turisteja liikkuu päivittäin, *”kassavirta on melko varmaa.”* Yhden asiantuntijan kommentti *”menen ehdottomasti sellaisiin ravintoloihin oluelle persoonien takia ja missä on hyvä ilmapiiri.”* Hän jatkoi kertomustaan, toki tilanteen ja tarpeen mukaan toimien. Esimerkiksi, jos menee vieraiden kanssa syömään, *”joskus on kiva, ettei kukaan tunne.”* Yhden asiantuntijan ajatusten mukaan, tunnejohtaminen nimenä on jotenkin menettänyt inflaation. Sillä on jotenkin negatiivinen kaiku. Hän jatkoi pohtimistaan, *”sitä ymmärretään vähän eri tavoin tai ei ymmärretä sitä ollenkaan. Mä ymmärrän sen ihmisten perusarvojen kunnioittamisen johtamisena.”*

Useamman asiantuntijan mielestä tärkeää on reiluus ja keskusteltaisiin sekä kokoonnuttaisiin silloin tällöin puhumaan juuri niistä asioita mistä pitää puhua. Antaa tilaa ihmisille. Kolme asiantuntijaa kertoi minulle, *”ihmiset eivät ymmärrä että tunnejohtaminen on ihan arkista toimintaa jokapäiväisessä työelämässä.”* Erään asiantuntijan mielestä johtamisessa voisi joskus kokeilla työryhmän kanssa sellaista toimintaa, että mietittäisiin yhdessä vain sitä, mistä meidän pitäisi puhua.

5.4 Tunneäly työyhteisössä

Golemanin (2006, 300) mukaan, jotkut tunneällyn osa-alueet ovat niin yleisluontoisia, että niitä voisi kutsua jopa metakyvyksi. Kolme kuvaavaa tunneälyä Golemanin mukaan on 1)toimivien suhteiden solmiminen eli yhteistyökyky, itseluottamus, karisma ja tyylikkyys, empaattisuus ja kuuntelemisen taito, suostuttelu, kypsyyt ja rehellisyys, 2)toimeliaisuus eli aloitekyky, tarmo, energia, tahto saada valmista aikaan, arvostelu-kyky ja terve järki, itsenäisyys, yritteliäisyys ja mielikuvitus sekä soveltuu johtajaksi, 3)persoonallisuuspiirteet eli sopivuus ystäväksi, työtoveriksi ja osakkaaksi, rehellisyys ja omien elämänarvojen noudattaminen, motivaatio, sosiaalisuus, eloisuus ja huumorintaju, vaatimattomuus sekä täysi elämä johon kuuluu muutakin kuin työ, firman ja sen arvojen ymmärtäminen.

Myös Ambrosius ym. (2009, 18 - 20) kertoo kirjassaan että, nykyajan johtajuudessa vallitsee tunneosaamisen puute ja sosiaalisen älyn vaje. Heidän mielestään henkistä

johtajuutta tarvitaan johtamisen kaikilla aloilla ja tasoilla. Sen avulla kyetään edistämään myös yritysten menestystä kestäväällä tavalla. Myös Storbacka ja Lehtinen (2002, 87) toteaa kirjassaan että, tunne on eräs asiakkuuden resurssi ja ilman sitä ei voi asiakkaassa kipinä syttyä. Mitä syvempi ja arvokkaampi molemminpuolinen tunne asiakkuuteen saadaan, sitä kestävämpi asiakkuus on.

Saarinen ym. (2007, 90 - 93) mukaan oikean tunneilmaan virittäytyminen on taito, joka on elintärkeää taiteessa ja urheilussa, mutta sen pitäisi kuulua myös jokaisen johtajan perusrepertuaariin. Virittäytymällä oikein resonoivalle kanavalle tunnetasolla saamme näin aikaan myönteisiä sointuja niin itsessämme kuin johdettavissamme. Juutin (2007, 71) mukaan hyvää johtamista ilman tunteita ei ole olemassakaan. Mikäli johtajalla ja yrityksellä ei ole tietoja, taitoja ja työkaluja tunteiden oikeanlaiseen käsittelemiseen ja tunnejohtamiseen, heijastuvat sen vaikutukset yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin ja siitä kautta myös yritysten tuottavuuteen.

Yksi asiantuntija kommentoi näin *”jos hyvä fiilinki ja yhteistyö eivät näy hyvänä tuloksena, ei se näy missään muualtakaan. Kun henkilökunta viihtyy hyvin työssään, se näkyy hyvänä traivina, fiilinkinä, innovatiivisuutena eli keksitään uusia juttuja yms.”* Asiantuntijan mielestä se ehdottomasti vaikuttaa, *”olen siitä vakuuttunut.”* Monen asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen on ainoa järkevä vaihtoehto johtamismalliksi ravintola-alalla. Eräs asiantuntija sanoi *”jos johtaja tukee sitä rohkeutta toimia, innostaa, ja annetaan mahdollisuus, jos kerran epäonnistuu, on kuitenkin vielä mahdollisuus yrittää uudestaan ja kannustetaan luovuutta, sen kautta pystyy ottamaan parhaan ammattitaitonsa käyttöön.”* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä kun ravintolalla on selkeät tavoitteet ja sen lisäksi kykyä innostaa ja rohkaista sekä annetaan mahdollisuus asioihin, niin silloin henkilökunta antaa parastaan työelämässä. Yksi asiantuntija kiteytti hienosti sen, *”silloin se on paras ja täydellinen yhtälö.”*

Usea asiantuntija painotti haastattelussa avoimuutta ja asioista keskustelemista, eli niistä todellakin puhuttaisiin. *”Esimerkiksi, jos tulee joku hankala palvelutilanne, siitä keskustellaan jälkikäteen, kuinka se meni.”* Eräs asiantuntija kertoi, esimiehen tulisi kohdella alaisiaan, kuten toivoo kohdeltavan oman yrityksensä asiakkaita. Hän jatkoi *”juuri tämä olisi minusta hyvä johtamistyyli ja malli.”* Kaikkien asiantuntijoiden mielestä positiivisista ja negatiivisista asioista pitäisi pystyä keskustelemaan, *”ei unohdeta, eikä pyyhitä niitä maton alle...”* Yksi asiantuntija sanoi *”jos käytetään tunnejohtamista, ratkaisujen tekeminen toisaalta faktojen pohjalta mutta myös tunteella, hyvä yhdistelmä”.*

Sanaa voisi kuvata myös sanalla tilanneherkkyys. Muutama asiantuntija oli sitä mieltä, että pieni asia voi ratkaista sen tilanteen, ravintolayrityksen eduksi.

Moni asiantuntija oli sitä mieltä että se tunneäly on vaarallinen taito, sitä voi ”manipuloida” hyvässä ja pahassa, jos empatiataito ja tilannetaito ovat hallussa. Pitää osata asettaa sanat oikein, todella herkkä taitolaji. Yksi asiantuntija kiteytti hyvin *”vaikka on kuinka sosiaalinen henkilö, mutta puhuu väärällä tavalla eli ei osaa sanoa asioita oikein, menee kaikki pilalle.”* Muutama asiantuntija nosti esille sen, että työkavereiden kanssa asiakaspalvelu hoidetaan tiiminä. Vaikka aina ”kemat” eivät ihan kohtaa, kuitenkin jos tämä toimii, silloin *”me saadaan asiakkaita lisää, koska se hyvä fiilis näkyy aina.”*

Useammat asiantuntijat olivat sitä mieltä, jos tunneäly puuttuu työssä niin, palvelu huononee. Asiallisuus ja auttaminen toisia kohtaan ovat oleellista. Roolinottokyky myös tärkeää huomioida, että asiat hoidetaan ja keitetään ne huonotkin työpäivät. Haastatteluvien mielestä, kaikki tunteet näkyvät kuitenkin jotenkin asiakaspalvelussa ja työyhteisössä, esimerkiksi positiivisena se ilmenee siten, kun on hauskaa ja iloa työkavereiden kanssa. Eräs asiantuntija muistutti vielä, pitää muistaa se, *”ei tarvitse olla vapaa-aikana työkavereiden kanssa yhdessä, vain työssä.”* Moni asiantuntija oli myös sitä mieltä, että tunneälyllä pystytään ratkaisemaan hyvin paljon ongelmia ja tilanteita. Lukemalla ihmisiä nähdään hyvin paljon asioita. Yhden asiantuntijan ajatuksia *”näen myös luottamusta, avoimuutta ja rehellisyyttä siinä. Tärkeää on verkostoitumisen taito ja sitä pitää koko ajan laajentaa.”*

Kaikkien asiantuntijoiden mielipiteissä ilmeni tunneälytaito joustavuutena, tilanneherkyytenä ja hyvänä vuorovaikutustaitona. Pystyy johtamaan ja ohjaamaan työtä ja tehtäviä sekä toimintaa, mutta niin että muistaa aina tunteen ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden. Yksi asiantuntija mietti näin *”kaikki ei aina ole niin mustavalkoista ihmisten johtamisessa kuin annetaan ymmärtää. Ihminen tekee aina paremmin jos hänellä on hyvä fiilinki ja annetaan mahdollisuus.”*

Golemanin (2006, 124) mukaan luovat ihmiset saattavat jo luonnostaan sopeutua huonosti eri sääntöihin. Järjestelmällisen itsekurin ja luomisvoiman välillä vallitsee pakotakin aina jännite. Luovat ihmiset ovat taipuvaisempia impulssi- ja toimintakirjoon kuin arksammat sielut ja niinhän uusia tilaisuuksia juuri syntyy. Juutin (2007, 90 - 99) mukaan johtajan itsetuntemus, tunteiden hallinta ja ihmissuhteiden hoito ohjaavat johta-

miskäyttäytymistä. Tunneälyä voidaan pitää johtajan valmiuteen kuuluvana ominaisuutena, joka vaikuttaa keskeisesti miten johtamiskäyttäytyminen ilmenee työyhteisössä. Tunneälykästä johtamista tai älykästä tunnejohtamista voitaneen pitää kuitenkin eräänä elämystalouteen kuuluvana ja liittyvänä keskeisenä johtamismallina.

Jokaisen asiantuntijan mielestä pitäisi osata johtaa eri henkilöitä, eri tavalla. Yksi asiantuntija sanoi *"ihmisten kanssa on aina sellaisia poikkeustapauksia joita täytyy arvioida omana asianaan, siinä tilanteessa. Se pitäisi tiedostaa."* Osan mielipide oli, jos on tunneälykäs esimies hommat ja työt sujuvat hyvässä motivoituneessa ilmapiirissä, rentona ja iloisena sekä tärkeää on joustaa tilanteen mukaan. Yhden asiantuntijan kertomuksessa hyvä työilmapiiri heijastuu myös alaisiin ja päinvastoin siinä ilmenee juuri se sisäinen palvelu. *"Johtajan on oltava kanaemo tai talonmies, joka katsoo että sisäinen ja ulkoinen palvelu on kunnossa ja täyttää ne puutteet jotka tarvitsee, ainahan ei voi toteuttaa niitä, mutta kuunnellaan. Pohditaan ja mietitään muita vaihtoehtoja myös."*

Monen asiantuntijan mielestä aina asiat voidaan organisoida uudella tavalla. Eräs asiantuntija sanoi *"se on just sitä taitoa johtamisessa ja viitseliäisyyttä sekä siinä tulee juuri se tunnejohtamisen malli mukaan hyvin."* Asiantuntija jatkoi *"jos kaikki on ennalta määrättyä, se on liian tiivistä eikä silloin voida kehittää kun ei ole aikaa luovuutta hyödyntää, jutella ja pohtia asioita työyhteisössä. Eikä tule henkilökohtaista luovuutta silloin siihen työhön."*

Golemanin (2006, 129) mukaan virtaus syntyy siitä, kun pääsemme käyttämään kaikkia kykyjämme ja sitten venymme vielä lisää. Syvennymme haasteisiin niin tiiviisti, että uppoudumme työhön kokonaan. Tällaisessa tilassa kaikki tuntuu käyvän vaivatta ja ongelmat selviävät kuin itsestään, silloin virtaus on jo itsessään nautinto. Juutin (2007, 104 - 116) mukaan tunteet ovat osa ihmisen emotionaalista osaamista ja sosiaalista älykkyyttä. Tiedon tunteiden olemuksesta, ajattelun, merkityksestä ja älyn rajapinnoista sekä systeemiälykkään johtamisen osaamisella pyritään ennen kaikkea saavuttamaan hyvinvointia työntekijöille ja sen seurauksena yrityksen menestystä ja loistoa. Positiivisten tunteiden ja asenteiden merkitys yrityksen menestykselle on kiistatta tutkimuksin osoitettu.

Monien asiantuntijoiden mielestä tunneälytaidot ilmenevät siinä, että tulee toimeen erilaisten henkilöiden kanssa ja silloin se tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijät sekä asiakkaat keskenään viihtyvät työyhteisössä ja ravintolassa. Eräs asiantuntija kom-

mentoi *"huumoria, iloa ja on hauskaa töissä ja myös vapaa-aikana todennäköisesti."* Kaikkien mielestä tärkeää on hyvinvointi kokonaisuudessaan. Yksi kertoi näin *"vähän olen kokenut epäasiallisuutta, mutta jotakin olen nähnyt ja pahimmat negatiiviset kokemukset ovat olleet juuri johtamisessa olevista henkilöistä, ne ovat olleet itsestään epävarmoja ihmisiä ja silloin se on ilmennyt ylilyönteinä, simputuksina, vähättelyinä yms."*

Golemanin (2006, 130) mukaan emotiot eli tunteet ovat kirjaimellisesti voimia, jotka liikuttavat meitä kohti päämäärää, ne ovat motivaation polttoainetta ja se taas puolestaan vaikuttaa siihen mitä havaitsemme ja teemme työyhteisössä. Hyvä työ alkaa aina hyvästä tunteesta. Juutin (2007, 104 - 116) mukaan jatkuva hankalissa tunteissa vatsavomina syö kaiken energiat ja ihminen uupuu työhönsä. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa ja tiedostaa, että jokainen työntekijä on myös vastuussa yrityksen tunneilmastosta.

Asiantuntija jatkoi *"en ole kokenut kahdenkymmenen vuoden aikana sellaisia kauhujutuja kuten huijauksia ja palkan maksamattomista jutuista mitä olen kuulopuheissa kyllä paljon kuullut, mitä ennen on ollut. Selkeästi ainut negatiivinen ilmiö ravintola-alalla on ollut ihmissuhteet, jos kemiat eivät toimi. Nykyisin on siistiytynyt jo melkoisesti se asia."* Melkein kaikki asiantuntijat painottivat kuuntelemisen taitoa. Yksi asiantuntija kommentoi hyvin *"minusta esimies kuuntelee työntekijöitä. Tärkeää on että, tulee kuulluksi, yleensä se jo riittää. Esimiehellä olisi sellainen taito että osaa kuunnella alaisiaan."* Golemanin (2006, 133) mukaan, kun olemme henkisesti läsnä, olemme parhaiten selvillä työtovereidemme tunteista ja tilanteen vaatimuksista ja pystymme vastaamaan haasteisiin joustavasti, toisin sanoen olemme virtauksen vallassa. Voimme olla näin mieteliäitä, hauskoja tai sisäänpäin kääntyneitä, mitä tehtävät sitten milloin vaativatkin.

5.5 Tulevaisuudessa ravintola-alalla

Golemanin (2006, 161) mukaan monet johtajat eivät ymmärrä, että heidän pitäisi sieittää virheitä paremmin ja henkilöitä ei pidä rangaista virheistä vaan heitä on autettava oppimaan niistä. Henkilöt eivät yleensä kerro tunteistaan sanoilla, sen sijaan viesti välittyy äänensävyjen, ilmeiden ja muiden sanattomien keinojen avulla. Taito tukita näitä pieniä vihjeitä perustuu yksinkertaisimpiin tunnetaitoihin sekä itsekontrolliin. Golemanin (2006, 36 - 45) mukaan nykyajan liike-elämässä, joissa tärkeintä on vahva asiakaspai-

notteisuus, joustavuus ja tiimityöskentely. Nämä menestyksen kannalta keskeiset tunteidot nousevat yhä tärkeämpään asemaan jokaisella työpaikalla kaikkialla maailmassa.

Lähes kaikki asiantuntijat mieltivät, että tunnejohtaminen tuo tehokkuutta, hyvää toimintatapaa ja kilpailuetua ravintolamaailmaan. Yksi asiantuntija sanoi *”ravintola-ala joka on sosiaalista, vuorovaikutuksellista, se on hirveen tärkeää, että tunnejohtamisen puoli tulisi ravintola-alalla esille paremmin ja tietoisuus siitä.”* Monien asiantuntijoiden mielestä olisi hyvä jos tunnejohtaminen tulisi johtamismalliksi, kun kuitenkin erottavia tekijöitä tulee esille, kuten tunnelma ja viihtyvyys ravintolassa. Eräs asiantuntija painotti *”se korostuu, ihmiset alkavat vaatimaan muutakin, enää ei riitä pelkät tuotteet”*. Haastateltavien mielestä, erottuminen ja kilpailuetu ravintoloissa tulevat näkymään tulevaisuudessa muilla asioilla, kun se missä on esimerkiksi vain hyvä ruoka.

Golemanin (2006, 171) mukaan, jos emme ymmärrä omia tunteitamme tai pysty hallitsemaan niitä emme voi tajuta myöskään muiden mielialoja. Asiakaspalvelun henkilöstö ja muut ihmiset, jotka ovat työkseen tekemisissä usein pahantuulisten asiakkaiden kanssa, saattavat joutua empatia-ahdistuksen uhreiksi. Vaiva on yleinen ammattiauttajilla, jotka kohtaavat päivittäin suuriin vaikeuksiin joutuneita henkilöitä. Yksi vaihtoehto on pysyä avoimena kaikenlaisille tunteille, mutta kehittää samalla omia tunnehallintataitoja, jotta näin muilta tarttuva ahdistus ei kävisi ylivoimaiseksi.

Kaikki olivat sitä mieltä että asiakkaat alkavat vaatimaan ja arvostamaan tunnetta ja tunnelmaa ammattitaitona ja se tulee korostumaan tulevaisuudessa. Eräs asiantuntija kommentoi näin, *”se että, pyöritetään erilaisia ruokalistoja, ei riitä, se on vaan tekniikkaa. Erottuminen tapahtuu, jossain muualla, ei ruoka riitä, siinä täytyy olla muutakin osaamista henkeä, fiilistä, draivia, ammattitaitoa, rohkeutta heittäytyä siihen asiakaspalveluun. Lisäarvo näkyy varmasti euroina.”* Useamman asiantuntijan haastattelusta tuli ilmi, että tekniikka on normaalia työtä eli vain osa ammattitaitoa ja heidän mielestään on tietysti tärkeää ammatillisesti, että osataan tehdä oikea ”drinkki” tai ruoka.

Haastateltavien keskusteluissa lisäarvoa ja ammattitaitoa olisi luoda hyvää tunnelmaa, viihtyvyyttä ja toteuttaa luovaa oikeanlaista asiakaspalvelutaitoa, joka varmasti silloin näkyy myös tuloksessa, henkilökunnan vaihtuvuus on pienempi, yhteistyö työtovereiden kanssa on hyvää ja se ruokkii itse itseään. Asiantuntijoiden mielestä se poikii lisää energiaa ja kantaa elämässä ja se ei voi olla millään tavoin haitallista yritykselle. Hyvät

toimintatavat ja tunnelma ovat niitä asioita jota voidaan tehdä yhdessä työyhteisön kanssa ravintolassa. Haastateltavien mielestä tunnejohtaminen on vain yksi osa-alue millä vahvistetaan osaamista.

Golemanin (2006, 175) mukaan nykyään joltain osin osataan ja uskalletaan jo kysyä neuvoa ja apua esimerkiksi miten pitäisi esittää asiansa tai miten joku muu tilanne kannattaisi hoitaa, tällaiset henkilöt ovat fiksuja. Perinteisen käsityksen mukaan valmennuksessa tai perehdyttämisessä vanhat konkarit auttavat uusia tulokkaita alkuun, lahjakkaat henkilöt voivat auttaa vaikka johtajiaan.

Yksi asiantuntija mietti *”ravintola-alan ihmiset toisaalta ajattelevat, että ei tunnejohtamisessa ole mitään järkeä, että se on jotain hörhöilyä. Ihmiset kun ymmärtäisivät sen että ne ovat ihan tavallisia asioita, ja parhaimmillaan niitä nyt jo joissakin paikoissa tehdään.”* Asiantuntijan mielestä tunnejohtamisen maailma tarvitsee vahvistusta ja istuu todella hyvin ravintola-alalle, *”se ei tarkoita sitä, että ravintolassa vellomme tunteen valassa.”*

Haastateltavien mielestä nimi on mahtipontinen tunnejohtamisessa, mutta ne ovat kuitenkin olemassa olevia asioita siellä arjessa. Jokaisen asiantuntijan mielestä asioiden johtamisessa monet ovat todella hyviä mutta ihmisten kanssa siihen tarvitaan vielä kehittämistä. Yksi asiantuntija sanoi *”tällä tavoin ravintola-alalla saataisiin tyytyväisiä ihmisiä näillä toimilla. Hyvä traivi ja tunne kantaa sekä poikii varmasti ja vahvistaa toimintaa, tuo lisäarvoa. Ja yhteiskuntakin hyötyy siitä.”*

Golemanin (2006, 245) mukaan yleinen virhe on ajatella liikaa omaa työaikaansa ja omia tehtäviään, jolloin toisten avunpyyntöihin tai yhteistyötarjouksiin tulee vastanneeksi kieltävästi, tällöin se johtaa usein katkeruuteen ja suppeaan verkostoon. Toisaalta henkilöt, jotka eivät osaa sanoa ei, saattavat ottaa hoitaakseen niin paljon muiden asioita, että heidän oma työnsä saattaa kärsiä. Huiput osaa löytää tasapainon tähänkin. Golemanin (2006, 242) mukaan työelämässä muodostunut syvä ystävyys merkitsee liittoa ja suhdetta johon voi luottaa. Taitavat suhteiden solmijat voivat turvautua laajaan ja jatkuvasti kasvavaan monipuoliseen ystävien verkostoon. Simströmin (2009, 18) mukaan tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei ole yhtä ainoaa parasta johtamistyyliä eli erilaisia henkilöitä on johdettava eri tavalla ja tyylillä sekä erilaisissa tilanteissa.

Erään asiantuntijan kommentti oli, että tänä päivänä on YT-neuvotteluja ja lomautuksia ravintola-alalla myös paljon ja se on jotenkin niin harmillista. *”Saataisiin otettua mukaan toisenlaista yhteisöllisyyttä ja saataisiin tehtyä henkistä tyyliä, se olisi todella hienoa.”* Jokaisen asiantuntijan mielestä nykyisin ihmiset voivat entistä huonommin vaikka kaikki on meillä aina vain paremmin. Henkisellä puolella ei olla tyytyväisiä. Eräs asiantuntija kertoi, *”olisi hyvä jos johtamista alettaisiin miettiä hieman enemmänkin, sen todellista merkitystä. Mielestäni tunnejohtaminen sopii erittäin hyvin ravintola-alalle kun sitä vain osattaisiin oikein vahvistaa.”* Monien asiantuntijoiden mielestä ravintola-ala on raskas ja raskaammaksi menee esimerkiksi tulosjohtamisen vuoksi. Moni asiantuntija myös mietti kuinka saada henkilökunta pidettyä hyvinvoivana, palveluhenkisenä ja palvelualttiina tulevaisuudessa. Yksi asiantuntija kommentoi näin *”välittämällä, avoimuudella ja motivoinnilla.”*

Useat asiantuntijat pohtivat sitä, että paljon puhutaan siitä että huonosti palvellaan, miten me sitten saadaan työntekijät palvelemaan asiakkaita hyvin ja aidosti että asiakaspalvelutilanteissa olisi ”hyvä tunne” mukana? Yksi asiantuntija pohti sitä asiaa näin, *”millä sen saa näkymään se on todella hankalaa?”* Monien asiantuntijoiden mielestä mahdollisuus olisi ja ehkä päästäisiin varmaan parempaan asiakaspalveluun silloin kun työntekijät tuntisivat arvostusta. Erään asiantuntijan mielestä se voisi olla *”yhteistyötä, jutteluja, johdetaan asialinjalla ja huolehditaan työntekijöistä.”*

Asiantuntijoiden mielestä pitäisi saada lisää kannustusta työpaikalle, että työntekijät tuntisivat silloin, että työ on tärkeää ja saisivat oikeanlaista arvostusta. Erään asiantuntijan mielestä tässä olisi se sauma ja tapa toimia. Tunnejohtamisen kautta nimenomaan sieltä tulisi se oikea toimintamalli. Asiantuntija jatkaa *”en ole miettinyt aikaisemmin asioita näin, mutta nyt se tuntuu sellaiselta joka toimii ja sen kautta ne oikeat asiat tulee ilmi.”*

Lähes kaikkien asiantuntijoiden mielestä tuottavuus kasvaisi runsaasti jos työntekijät olisivat hyvinvoivia ja innostuneita. Myös asiakkaat viihtyisivät siellä paremmin jos tunnelma olisi kunnossa. Yksi asiantuntija pohti näin *”lähiesimies tuo sen konkreettisesti persoonallisen oman tyylin ja tavan toimia sekä tunnelman sekä hengen työyhteisöön.”* Moni asiantuntija mietti myös haasteita ravintolaelämään, kuten monipuoliset työtehtävät, kulttuurierot, vetovoima alaa kohtaa, verkostoituminen ja suhtautuminen työhön sekä tuloksellisuus.

Lähes jokainen asiantuntija ajatteli erilaisia mahdollisuuksia kuten henkilökunnan laaja-alainen koulutus, monikulttuurisuus, suuri vaihtuvuus, pätkätyöt ja työnantajan odotukset. Asiantuntijoiden puheista korostui se, että kilpailutilanne ravintola-alalla tulee muuttumaan kireämmäksi tulevaisuudessa.

Golemanin (2006, 197) mukaan tunnetaitoiset työntekijät pystyvät luovimaan lakkaamattomissa pohjavirtauksissa antautumatta niiden vietäviksi. On siis selvää ja tulisi ymmärtää, että myrkyllisten tunteiden estoton ilmaiseminen työpaikalla on pahasta eli se saastuttaa yhteisen kaivon.

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä tekninen osaaminen on vain yksi ammattitaidon osa-alue ja sitä tarvitaan. Minulle kerrottiin, jos henkilökunnalla on laaja ja monipuolinen koulutus ja osaaminen sekä kokemus ne antavat paljon mahdollisuutta. Mutta pystyykö työnantaja tarjoamaan niitä monipuolisia tehtäviä työntekijöilleen? Asiantuntijoiden mukaan monikulttuurisuus on hyvä ja tärkeää, niitä tarvitaan ravintola-alalle. Ravintola-alalla on suuri vaihtuvuus ja ammattitaito puuttuvat hyvin monilta henkilöiltä. Asiantuntijat miettivät myös sitä, onko ravintola-alan työ läpikulkuammatti?

Palkka, työolot ja hyvinvointi työssä jaksamiseen, oli kaikkien asiantuntijoiden ajatuksissa ja keskusteluissa päällimmäisenä. Yksi asiantuntija painotti erityisesti *”työntekijät täytyy verkostoitua laajasti, se on erityisen tärkeää, että tuntee paljon henkiöitä.”* Asiantuntija jatkoi kommenttia siitä, että arvomuutos on nykyisin erilaista, haetaan vain palkkaa työstä.

Golemanin (2006, 198) mukaan hymy on sattumoisin kaikkein tarttuvin tunnemerkki, koska siihen on melkein pakko vastata hymyllä. Ja hymyileminen on jo itsessään oimaa kohottamaan mielialaa ja tunnelmaa. Esimerkiksi ravintolan baarimestarille, joka hymyllään voittaa asiakkaat puolelleen, on vaikea arvioida hintaa, mutta eron kyllä huomaa. Huippuosaajat eivät tavoittele arvovaltaa, kunniaa tai hyötyä yritysten muiden jäsenten kustannuksella. Simströmin (2009, 18 - 20) mukaan työntekijöitä ei voi sitouttaa ja motivoida pelkällä rahalla vaan he haluavat haasteita, tietää yrityksen perustetävän. He haluavat myös jatkuvaa lisäkoulutusta sekä heillä on tarve nähdä oman työnsä tuloksia. Johtajan pitää olla läsnä työyhteisössä, sillä työntekijät kaipaavat kasvollista johtajaa.

Jokaisen asiantuntijan mielestä ravintola-alan toimintakulttuuri kovenee ja osaavista

työntekijöistä tulee tarvetta. Yksi asiantuntija kertoi näin *”mä luulen, että tahti kiihtyy ja kovenee vieläkin, ammattitaitoisista pidetään kiinni vai tunnejohtamisella. Ammattitaitoisista henkilöistä tulee tulevaisuudessa pulaa, jolla on pelisilmää, tunnetta, tekniikkaa ja sellainen joka hallitsee koko homman. Hyvän työntekijän ei tarvitse olla päivääkään huonossa paikassa.”*

Asiantuntijat kertoivat minulle, että ne henkilöt jotka saa pidettyä parhaat avainhenkilöt tulevat pärjäämään ravintola-alalla tulevaisuudessa. Rahalla ei aina ole väliä, tärkeintä on saada kiitosta onnistumisesta ja kehittymisestä sekä nautintoa työstä. Asiantuntijoiden keskusteluissa ilmeni, että parhaat ammattilaiset valitsevat tulevaisuudessa itse missä viihtyvät ja mihin menevät töihin, missä on hyvä olla. Eräs asiantuntija kommentoi *”toki on tärkeää ymmärtää bisnes, kulut, kulurakenteet ja miten voidaan kulussa säästää, ne ovat pikkujuttuja, mutta niissä voi säästää valtavasti euroja, ne täytyy tiedostaa.”* Monen asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen on henkilökuntaan liittyvää jolla voidaan ohjata toimintaa, tavoitteiden saavuttamisessa.

Golemanin (2006, 216) mukaan johtaja on organisaation tunneilmaston tärkein lähde. Johtajan säteilevä into voi saada koko työryhmän liikkeelle. Johtajuus on tarmon ja energian antamista työntekijöilleen.

Muutama asiantuntija kertoi minulle, että tulevaisuudessa tullaan olemaan varmasti avoimempia, kuullaan enemmän henkilökuntaa, yhteistyöhön tulee lisää nöyryyttä ja tasavertaisuutta. Pystytään viestimään selkeästi asioita eteenpäin, hyviä ja huonoja. Asiantuntijat uskoivat, että vuorovaikutus lisääntyy johdon ja henkilökunnan sekä asiakkaiden suhteen. Eräs asiantuntija pohti, että baarimestari tai tarjoilija kykenee viestimään johdolle mitä asiakkaat haluavat ja mitä tarpeita niillä on, se asia on tärkeää ymmärtää. Yksi asiantuntija pohti asiaa näin *”toivoisin että tämän asia osattaisiin ymmärtää, ruohojuuritasoa pitää oppia kuuntelemaan. Arvostetaan omaa työtä, mitä tehdään, sitä pitää saada nostettua korkeammaksi.”*

Golemanin (2006, 225) mukaan ihmisen asema yrityksessä ja hänen todellinen roolinsa johtajana eivät aina vastaa toisiaan. Jotkut ottavat välistä johtajan roolin, kun tarve sitä vaatii ja sitten sulautuvat sen jälkeen taas massaan. Jäykät rakenteet ovat nykyisessä liikemaailmassa aikansa eläneitä. Golemanin (2006, 130) mukaan täysiverinen tunnejohtaja pystyy tempaamaan ihmiset mukaansa pelkällä oman intonsa ja energian voimalla. He eivät ohjaa tai káske vaan he innostavat.

Jokaisen asiantuntijan haastatteluissa nousi vuorovaikutus ja tapa toimia erilaisuuden kanssa tärkeäksi. Yksi asiantuntija sanoi *”minä uskon, jotka ovat työssä alalla, heillä on jo jonkin tyylistä ihmispsykologian ymmärtämistä. Olisi tärkeää olla kehittämistointaa säännöllisesti, koulutusta kaikille henkilökunnalle, nyt sitä ei ole ollenkaan.”* Yhden asiantuntijan mielestä, olisi tärkeää oivaltaa verkostoitumisen taito, *”menkää asiakkaiden sekaan, juttelemaan asiakkaiden kanssa sillä tavalla se maine lähtee menemään eteenpäin. Tärkeää on, oppia saamaan monipuolista verkostoa ja ymmärrystä sen kautta. Tutustukaa asiakkaisiin.”*

Golemanin (2006, 130) mukaan taitavat vaikuttajat osaavat kertoa suunnitelmistaan sekä tunteisiin että älyn vetoavasti. Heistä näkee sen että uskovat vakaasti ajatuksiinsa ja saavat muutkin toimimaan niiden puolesta. Lisäksi he osaavat solmia suhteita työntekijöihinsä ja asiakkaisiin. Tämän kautta työstä tulee tavallaan moraalinen manifesti ja merkki sitoutumisesta suurempaan visioon, joka vahvistaa henkilöiden arvokasta, yhteistä identiteettiä. Tällainen johtajuus saa henkilöt myös työskentelemään entistä ahkerammin ja kyvykkäämmin, mikä lisää heidän tehokkuuttaan.

Lähes jokainen asiantuntija oli sitä mieltä että ravintola-alalla ei sitouduta työhön, viikoittain saattaa vaihtua työntekijät, se asia pitäisi saada kuntoon. Eräs asiantuntija painotti *”jos nämä saadaan kuntoon, se olisi paras ratkaisu”*. Yksi asiantuntija kommentoi *”minä näen tunnejohtamisen kahdenkymmenen vuoden kokemuksella, että se on oikea johtamisen malli tulevaisuudessa, se on kantanut aina elämässä, sen olen itse nähnyt.”* Yksi asiantuntija nosti kouluttamisen esille ja pohti *”mielestäni tulee saada kaikille selväksi sisäistettyä tämä tunnejohtamisen tärkeys ja tiedoksi mitä se todellakin pitää sisällään. Tärkeää on kouluttaa joka ravintolassa ja avata ihmisille tunnejohtamisen asiasisällöt mitä ne tarkoittavat arjen työssä ja mitä se todellisuudessa merkitsee.”*

Golemanin (2006, 231) mukaan tunnekyvykkäässä johtamisessa tyydytetään perustarpeita kuten oman elämän hallinta kunnianhimo, halu kuulua joukkoon ja kyky elää ihanteidensa mukaisesti. Tällaiset tunteet koskettavat hyvin syvälle ja niihin vastataan vahvasti. Henkilöiden johtaminen viittaa muutosten tehokkaaseen hallintaan kilpailutilanteen ja aikojen kehityksen myötä.

Usean asiantuntijan mielestä tähän tunnejohtamiseen ei ole paneuduttu johtamiskoulutuksissa vielä tarpeeksi, nyt vähän on jo alettu miettiä sitä, mitä se voisi pitää sisällään.

Kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä että tunnejohtamisen kautta saadaan tulosta joka suhteen. Se tulee olemaan tulevaisuuden kilpailukeino. Tunnejohtaminen on kehittyvä ja kehittävä osaamisalue. Eräs asiantuntija mietti niin, *”nykypäivänä puhutaan enemmän hyvästä sisäisestä palvelusta, joka on tulosta tunneälykkäästä johtamisesta.”* Lähes kaikki asiantuntijat olivat sitä mieltä että useimmiten johtamistaito heijastuu palvelussa työntekijöiden kautta. Yksi asiantuntija kiteytti asian *”esimerkiksi jos ei saa vaihdettua työvuoroa joustavasti pakotetaan juuri siihen vuoroon, on huono ilmapiiri. Pakotetaan olemaan tietynlaisilla kengillä vaikka jalkoja särkee eikä ole taukoja. Esimies ei kuuntele ja ota huomioon henkilöstön ideoita ja toiveita ei kehu eikä motivoi.”*

Useimmille asiantuntijoille oli tärkeää että kaikille pitäisi saada koulutettua mitä tunnejohtaminen tarkoittaa arjen työssä ja mitä se todellakin on. Se pitäisi sisäistää kaikissa ravintola-alan yrityksissä. Vieläkin on liian paljon sitä vanhanajan johtamisymmärrystä.

Golemanin (2006, 233) mukaan pelkällä kokemuksella ja älyllä ei pitkälle pötkitä, mutta ei myöskään intohimolla ja tarmolla sekä innolla. Näiden kaikkien sekoitussuhteesta riippuu, tuleeko hankkeesta jotain todella suurta vai jääkö se pelkästään tavallisen menestyksen asteelle tai sitäkin huonommaksi.

Yksi asiantuntija kertoi minulle, että ennen ravintola-alalla oli vain tehtävä työpaikoissa, välillä jopa ”ilmasta” työtä, eli maksettiin vain tietyt tunnit, mutta oletettiin että muutama tunti voi aina tehdä talolle, ei ollut joustoa mihinkään suuntaan. Otettiin usein uusilta työntekijöiltä kunniat jostain työn onnistumisista, eli ei annettu kunniaa sille jolle se kuuluu. Toimittiin tietoisesti väärin ja vielä uusien työntekijöiden kustannuksilla. Asiantuntijoiden mukaan ennen ei myöskään kuunneltu tunteita, ajatuksia tai mielipiteitä työntekijöiltä. Eräs asiantuntija pohti näin, *”kilpailukyky, millä voidaan saada vetovoimaa ravintola-alalla, on sisäinen palvelu. Juuri sisäinen palvelu, on tulosta hyvästä johtamisesta ja se on niin tärkeää tajuta se.”* Muutama asiantuntija pohti, että johtajan pitäisi osata erottaa oikea ja väärä työyhteisön toiminnassa. Monien asiantuntijoiden keskusteluissa nousi se, että ravintola-ala on nykyisin läpikulkupaikka ja siellä voidaan niin huonosti. Oikeudenmukaisuus kaikkia ja kaikkien työtä kohtaan.

Golemanin (2006, 234) mukaan nykyisin muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöiltä ei enää kysytä, kenelle hän on tehnyt töitä vaan kenen kanssa hän on työskennellyt ja keneen pitää edelleen yhteyttä. Suhdeverkostot ovat tavallaan näin myös henkilökoh- taista pääomaa.

Yhden asiantuntijan mielestä huono johtaja on sellainen, joka ei osaa hyödyntää tunnejohtamista ja sitä taitoa. Hyvä johtaja pystyy myöntämään virheensä ja yrittää korjata ne asiat jotka on tehnyt tai yrittää ainakin korjata mitä voi. Muutaman asiantuntijan mukaan, perehdyttäminen ravintolan työhön on erityisen tärkeää ja esimies on muutaman päivän tukena, *”se säästää rahaa ja on silloin tunnejohtaminen parhaimmillaan, eli esitellään asiat ja henkilöt sekä mikä tärkeää, tutustutaan.”* Useamman asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen on paljon persoonasta kiinni, ei välttämättä sovi kaikille.

Usean asiantuntijan mukaan, ravintola-alan arvostuksen nouseminen ja nostaminen ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia. Yksi asiantuntija ajatteli näin *”oman työn arvostus, kokee tärkeäksi sen mitä tekee, on ammattimainen”*. Asiantuntija jatkoi pohtimistaan, hänen mielestä se on johtamisen, koulutuksen ja oman ajattelutyylin yhdistämistä. Asiantuntijan mukaan se on sellaista persoonaan sidottua johtamistapaa.

Golemanin (2006, 245) mukaan huiput pystyvät löytämään tasapainon omien tärkeiden tehtäviensä ja huolella valittujen palvelusten välillä ja näin pääsemään niiden henkilöiden suosioon, joista saattaa tuonnempana tulla korvaamattomia voimavaroja.

Yksi asiantuntija kommentoi näin *”se ei sovi kaikille, negatiivisena ilmenee se, että yrittää mielin kielin ja se menee miellyttämiseksi ja se ei ole hyvä. Se on luonteenomaista, välttämättä sitä ei voi oppia, se voi myös viedä harhapolulle.”* Monien asiantuntijoiden keskusteluissa luonnehdittiin, että kaikki ei ole niin sosiaalisia henkilöitä ja se on vain tosiasia, antaa niiden olla jotka siihen kykenee. Eräs asiantuntija kiteytti, *”tämä ei ole avain onneen.”* Muutama asiantuntija muistutti vielä, että ravintola-alalle ajautuu myös paljon sellaisia henkilöitä töihin mitkä sinne ei kuulu. Muutama asiantuntija oli sitä mieltä, että kaikki henkilöt eivät kykene siihen ravintolatyöhön ja se pitäisi ymmärtää.

Moni asiantuntija myös pohti sitä, että nykyinen taloudentilanne tuo lisää haastetta, että unohdetaan kaikki muut, mennään ehkä helpommin siihen että katsotaan vain euroja ja tehdään vain taloudellisia päätöksiä. Eräs asiantuntija kommentoi *”ongelmana on se, miten ihmiset viihtyvät työssä ravintoloissa, tietyt asiat pitää olla kunnossa eli palkka säännöllisesti, rehellistä puolin ja toisin, hyvinvointia, hyvä olla. Esimiehen pitää arvostaa työntekijöitä ja heidän työtään. Työolosuhteet ovat tärkeitä että ne ovat hyvät, ei niinkään palkka.”* Yksi asiantuntija kiteytti hienosti sen *”fiilis on nimenomaan tunne, sitä tulee olla. Minäkin valitsen sellaisen baarin jossa on hyvä fiilis ja hyvät persoonat. Fiilis*

tarttuu ja tunteet on johdettu niin hyvin juuri silloin. Tulos ja tunnejohtaminen yhdistettynä sopivasti ovat hyvä juttu.”

Golemanin (2006, 269) mukaan myös kaikilla tiimin jäsenillä on omat ainutlaatuiset kykynsä ja heidän antinsa tiimin hyväksi saattaa olla yhtä hyvin emotionaalinen tai tekninen kuin myös sosiaalinen. Tiimissä voi myös oppia paljon jos oppiminen nostetaan selkeäksi yhdeksi tiimityön tavoitteista.

Moni asiantuntija oli sitä mieltä että taloudellinen taantuma on nyt, hyvällä johtamisella ravintolaelämässä pidetään hyvistä henkilöistä kiinni. Hyvät valikoituu ja niillä on valinnan mahdollisuus. Palkka ei aina ole tärkeä vaan hyvä tunne ja hyvinvointi. Tunnelmaa ei rahalla voi ostaa. Tunne on käsin kosketeltavaa johtamisessa. Yksi asiantuntija kertoi minulle *”esimerkiksi miten kaksi johtajaa jolla on toisella tunneälyä ja toisella ei tunnejohtamisen ja tulosjohtamisen johtamisentapa eroaa huomattavasti. Jos on hyvää johtamista, ei ole niin kiire kotiin töistä, voidaan jäädä ja joustaa tarvittaessa mielellään, muuten on tarkkaan laskettu mitä kannattaa tehdä.”* Usea asiantuntija otti keskusteluun esille koulutusmahdollisuudet. *”Koulutuspäivät ravintoloissa olisi tärkeää, käyttää vaikka ulkopuolista konsulttia ja saada uutta näkökulmaa, se toisi sparrausta ja ohjausta arkisissa toiminnoissa.”*

Golemanin (2006, 278) mukaan yleensä tunneäly paranee iän myötä, kun henkilö oppii ymmärtämään mielialojaan paremmin, kuuntelemaan, sietämään tukalia tilanteita ja olemaan empaattinen. Toisin sanoen sanottuna eli kypsymisen myötä. ”Kypsyminen” tarkoittaa myös suurelta osin juuri tunteiden ja ihmissuhteiden entistä syvällisempää ymmärtämistä.

Moni asiantuntija oli myös sitä mieltä että, tulevaisuudessa nimenomaan tunnejohtamisella saadaan pidettyä ne parhaat työntekijät, palkka ei ole se tärkein vaan hyvä johtaminen millä pidetään työntekijät kiinni. Yhden asiantuntijan mukaan joissain tutkimuksissa on tullut usein ilmi *”juuri se työyhteisö, joka on kantava voima jossa on hyvää fiilistä.”* Muutama asiantuntija pohti myös sitä, että *”usein ravintolassa kun ei ole työnohjausta ja paineen sekä stressin hallinnan purkamisia, voi kääntyä viinaan läträykseen just sen vuoksi.”* Asiantuntijoiden mielestä, johonkin on kuitenkin purettava ne paineet ja negatiiviset tunteet.

Moni asiantuntija oli sitä mieltä että palkat olisi oltava paremmat. Yksi asiantuntija

mietti, *"mielestäni pitäisi Suomeen tulla tippikulttuuri, se lisäisi palveluhalukkuutta, se pitäisi olla sidoksissa palkkaan osittain, näin uskoisin siihen henkilöstön panostamista heti ja motivoi oikeaan palveluun."* Eräs asiantuntija kommentoi *"koulutusta asiakaspalveluille, esimerkiksi videoiden kautta nähdä miltä todellisuudessa näyttää arjen palvelutilanteessa. Monestikaan ei itse asiakaspalvelijana osaa nähdä millainen on tai miten toiset itsensä näkee. Ne harvoin kohtaa, sitä on tutkittu paljon ja todistettu."*

Golemanin (2006, 244) mukaan ammatissa menestyminen riippuu enemmän tai vähemmän myös muiden henkilöiden muodostamasta verkostosta. Yksi suhteiden luomisen hyvistä puolista on, että se saa aikaan hyväntahtoisuutta ja luottamusta. Nämä verkostot saattavat olla aivan erillään ystävyyssuhteista ja jotka eivät liity työelämään. Suhdetoiminnalla on aina motiivi eli työelämän ystävillä on aina oma tarkoituksensa.

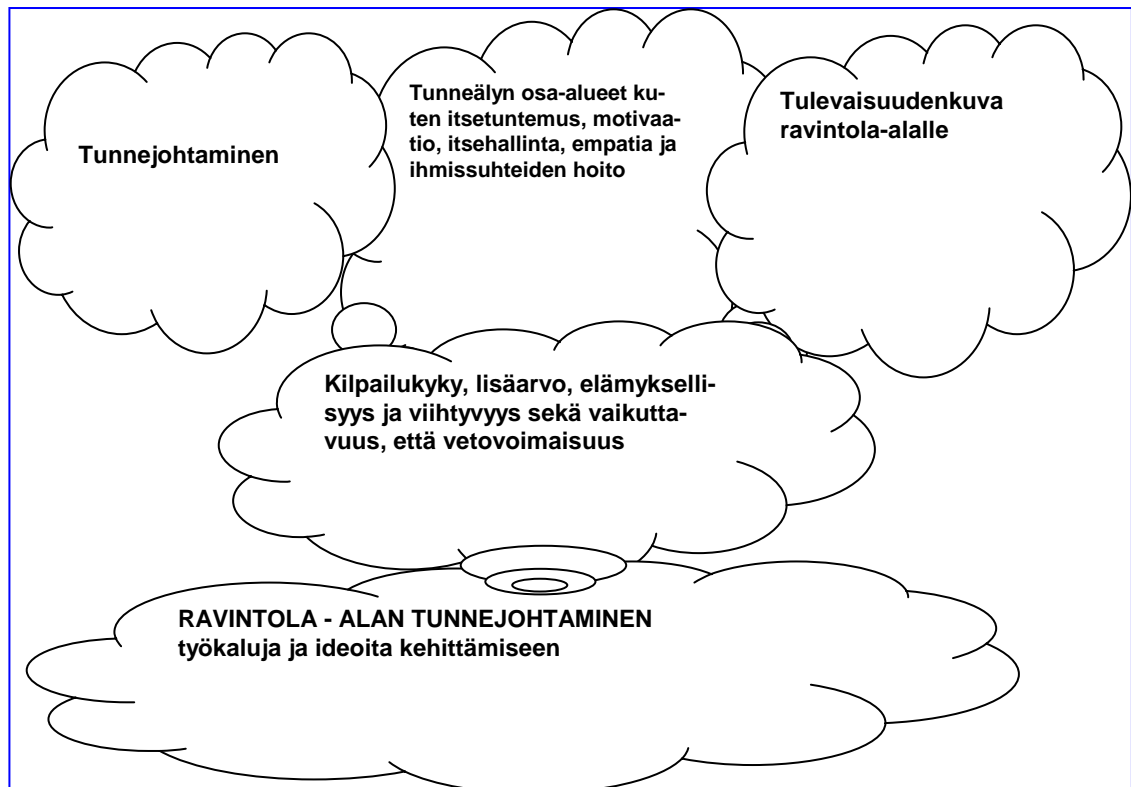
Moni asiantuntija oli sitä mieltä että useissa ravintoloissa ja baarissa näkee miten tunteita johdetaan oikein ja siellä on hyvä tunne joka tarttuu nopeasti. Tärkeää on työyhteisö jossa on hyvää tunnelmaa. Yksi asiantuntija pohti näin *"uskon, että johtamisen huipulta tunnelma säteilee sinne työntekijöihin ja työyhteisöön asti. Hyvin pienillä asioilla voidaan tehdä hyvää. Esimerkiksi, jos johtajalla on ovet auki omaan huoneeseensa ja hän on helposti lähestyttävä, sen hyvän tunteen vain vaistoaan. Siinä näkee mitä sellaisella tunteella saadaan tehtyä."* Asiantuntija vielä jatkoi pohtimistaan, hänen mielestään tunnejohtaminen parhaimmillaan on ihan erilaista laadullisella tasolla kun esimerkiksi jos ei tunnejohtamista ole yhteisössä.

Eräs asiantuntija pohti työkulttuuria ravintola-alalla, *"harvoin ravintola-alalta lähtee eläkkeelle kokki tai baarimestari, se on niin rankka laji, monet vaihtavat alaa tai terveys ei kestä niin pitkään. Työ on fyysisesti ja henkisesti rankka ja tietysti palkka ei ole korkea."* Yhden asiantuntijan mielestä tunnejohtamisessakin pitää löytää sellainen hyvä tasapaino, ettei mene ääripäästä toiseen. *"Hyvä esimies lähtee yhdessä työntekijöiden kanssa toimimaan, silloin sieltä saattaa syntyä hyviä uusia ideoita."*

Golemanin (2006, 231) mukaan monet työntekijät pitävät menestyksekkäitä johtajia karismaattisina ja joustavina. Nämä johtajat näyttävät säteilevän ympärilleen itsevarmuutta ja luottamusta ja innostavat henkilöitä mielikuvituksen lentoon, sopeutumiseen ja innovaatioihin. Eräs asiantuntija pohti vielä näin ravintola-alaa. *"elinkaari lyhenee koko ajan, jaksako kaikki aina sitä, siihenkin tarvittaisiin mielestäni valmennusta."* Lähes jokainen asiantuntija painotti sitä, että työn arvostusta pitäisi saada enemmän ravinto-

la-alalle. Eräs asiantuntija tiivistä sen taitavasti näin, ”*työntekijällä pitää olla halu tehdä hyvää ja se on mielestäni sellaista luonteenomaista, esimieskään ei ihmeisiin pysty, jos työntekijä ei ole siihen innostunut.*”

Golemanin (2006, 283) mukaan yksi yleinen virhe koulutuksessa on opettaa palveluالتیوuden ja johtajuuden kaltaisia tunteita samalla tavalla kuin vaikkapa liiketoimintasuunnitelman laatimista. Se ei riitä, nimenomaan tunneälyyn perustuvan tavan muuttaminen vaatii aivan toisenlaista oppimista ja opettamista. Tämä on nykyisin alkanut valjeta niin kouluille, yrityksille kuin valtioillekin. Golemanin (2006, 283) mukaan tunteita edistämiseksi on oltava perillä käyttäytymismuutosten perusteista. Tietämättömyys tästä periaatteesta johtaa vuosittain suureen koulutus- ja kurssirahojen tuhlaukseen. Golemanin (2006, 283) mukaan tiedollinen oppiminen ja käyttäytymisen muuttaminen ovat aivan eri asioita, niitä on myös opetettava eri tavoin koulutuksessa. Tietoa voi jakaa koululuokassa, ja sen oppimiseen saattaa riittää pelkkä kerta lukeminen tai vaikka kuuleminen. Strategista ajattelua ja tietokoneohjelmointia voi aivan hyvin opettaa tällä tavalla ja tyylillä, erillään käytännön työstä. Sen sijaan käyttäytymisen muuttaminen ja ymmärtäminen vaatii opettelua käytännön tilanteissa ja pitkäjälistä harjoittelua.



Kuvio 7. Tunnejohtaminen ravintola-alalla

6 EHDOTUKSET KEHITTÄMISEEN

Pääasioiden jälkeen haastatteluaineisto on teemoiteltu uudelleen kolmeen eri teemaan, jotka ovat tunneäly, tunnejohtaminen ja ravintola-alan tulevaisuuskuva. Näiden teemojen johdosta kerron tutkimuksen mielenkiintoisimpia asioita. Tunneällyn käsitteiden monipuolisuuden ilmeneminen monessa kohdassa oli hämmäntävää ja omien ennakkokäsityksieni perusteella en uskonut niiden nousevan niin vahvasti esiin. Myös tunnejohtamisen ymmärrys ravintolakulttuurissa tuli esille tuloksissa useassa kohdassa hyvin selvästi. Kaikki haastateltavat ennustivat tulevaisuuden kuvaa, hyvin moninaisesti, kuten esimerkiksi että ravintola-alalla paine tuloksen tekoon kiristyy. Haastateltavat painottivat että ainoastaan hyvällä johtamisella saadaan pidettyä hyvät tyypit kiinni. Heidän mielestä asioiden johtamisessa monet ovat todella hyviä, mutta ihmisten kanssa siihen tarvitaan kehittämistä.

Usean haastateltavan mielestä ravintola-alan johtamiskoulutuksessa ei ole vieläkaan tarpeeksi panostettu ihmissuhteiden tärkeyteen, yhteisöjen viihtyvyyteen ja tunnelman hyödyntämiseen tuloksen tekemisessä. Tämän johdosta kaivataan lisäkoulutusta erityisesti tunnejohtamisesta ja työnohjauksesta. Nämä ajatukset säväsivät itseänikin miettimään tulevaisuuden kuvaa eri tavalla kun olin ennen ajatellut ja miettinyt. Tunneäly, tunnejohtaminen ja tulevaisuuden hahmottaminen ravintola-alalla nivoutuvat ja yhdistyvät kiinteästi toisiinsa. Teemoittelun avulla tuloksia on näin mahdollista ja voidaan tarkastella vieläkin syvällisemmin sekä myös ymmärrettävämminkin analyysin kautta.

Käytän mielenkiintoisempia lainauksia suoraan haastatteluista tässä tulevassa analyysissä. Tarkoituksena on ymmärtää ja syventää omia tulkintoja sekä valintoja tutkimuksesta. Lukijalle tulee tällöin myös mahdollisuus hahmottaa haastateltavien ajatuksia ja pohdintoja ravintola-alan asiantuntijoilta. Kyseiset lainaukset avaavat ja kertovat lukijalle todellisia sekä aitoja ajatuksia siitä, kuinka haastateltavat kokevat tunnejohtamisen ilmiöt ja merkitykset ravintola-alalla.

Tutkimuksen alussa tunnejohtaminen Golemanin (2006) näkökulmasta osana palveluliiketoimintaa on määritelty koostuvan johtamisen teorioista, palveluliiketoiminnasta, ravintola-alan toimintakulttuurista ja tunnejohtamisesta. Jokainen näistä viitekehyksen osa-alueista ilmenee myös omassa tuotoksessa hieman eri näkökulmasta, mutta liitty-

en kuitenkin hyvin toisiinsa. Tutkimuksen analyysin kautta tunnejohtamisen ilmentymistä ja merkityksiä ravintola-alan työyhteisössä voidaan tarkastella ja nähdä alla olevan taulukon mukaan.

Taulukko 3. Tunneällyn, tunnejohtamisen ja tulevaisuudenkuva ravintola-alalle mielenkiintoisimmat asiat

TUNNEÄLY	TUNNEJOHTAMINEN	TULEVAISUUDENKUVA RAVINTOLA-ALALLE
<p>"Ravintola-ala on oiva tapa toteuttaa luovasti asioita"</p> <p>"... luovuuden toteuttaminen, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet"</p> <p>"Persoonaan sidottua johtamistapaa."</p> <p>"Uskaltaa tehdä virheitä, ja uskaltaa tehdä toisin asioita joita ennen ei ole tehty, uskaltaa ottaa muita ja mielipiteitä huomioon."</p> <p>"Ihmisten kanssa on aina sellaisia poikkeustapauksia joita täytyy arvioida omana asianaan, siinä tilanteessa."</p> <p>"Huumorin kautta hankalatkin tilanteet voidaan hoitaa."</p> <p>"Hyvän työntekijän ei tarvitse olla päivääkään huonossa paikassa."</p> <p>"Erialaisten ihmisten huomaaminen ja huomiointi."</p> <p>"Monikulttuurisuus on hyvä ja tärkeää, niitä tarvitaan ravintola-alalle."</p> <p>"Osataan suplia asioita, monet ei sitä osaa tajuta, kuinka taitavia jotkut ovat siinä."</p>	<p>"Tavallaan se tyyli hyvä jätkä, se hänen tyyli siirtyä tietona ja taitona kun henkilö siirtyy uralla eteenpäin tai eri ammatteihin. ."</p> <p>"On vedetty niin tiukaksi työvuorot, ei voida juoda kahvia, syödä, jutella, tutustua."</p> <p>"Ravintola-alan henkilöt, ovat jopa pelottavan vaarallisen taitavia joissain asioissa toimimaan sosiaalisesti."</p> <p>"... miksi suomalaiset eivät osaa asiakaspalvelua, mutta jos johto ei kykene tunneälylliseen johtamiseen niin miten työntekijätkään siihen pystyvät"</p> <p>"Ihmisten perusarvojen kunnioittamisen johtamisena."</p> <p>"Antaa tilaa ihmisille."</p> <p>"... tunnejohtamisella saadaan pidettyä ne parhaat työntekijät."</p> <p>"Johtamisen huipulta tunnelma säteilee sinne työntekijöihin ja työyhteisöön asti."</p> <p>"Sisäisen yrittäjyyden henki."</p> <p>"...resurssit on oltava koulutukseen ja kehitykseen työn puolesta."</p>	<p>"Vaikka on kuinka sosiaalinen henkilö, mutta puhuu väärällä tavalla eli ei osaa sanoa asioita oikein, menee kaikki pilalle."</p> <p>"..., menkää asiakkaiden sekaan juttelemaan asiakkaiden kanssa..."</p> <p>"Avoin keskustelu on ratkaisevaa."</p> <p>"...luottamuksen puute, ei pysty luottamaan mitenkään."</p> <p>"...pakotetaan juuri siihen vuoroon, olemaan tietynlaisilla kengillä vaikka jalkoja särkee eikä ole taukoja"</p> <p>"Kaikille pitäisi saada koulutettua mitä tunnejohtaminen tarkoittaa arjen työssä ja mitä se todellakin on."</p> <p>"Kaveruudella on vuosien aikana työelämässä, saavutettu paljon hyvää, se on sellainen kantava voima."</p> <p>"Ravintola-alalla on erityisen tärkeää ihmissuhteiden hoitaminen."</p> <p>"Perusystävällisyys täytyy olla."</p> <p>"Kerran päivässä voi sanoa jotain pientä kivaa kannustusta ja kehua toisille."</p>

6.1 Tunneäly

Goleman (2006, 40) mukaan tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta henkilö pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Langinvainio (1999, 61 - 62) ja Sydänmaalakka (2001, 179) kertovat kirjoissaan tunneälystä samankaltaisia asioita kun myös ravintola-alan haastatteluiden ajatuksissa on tullut ilmi. Kuten esi-

merkiksi älykkyyden osatekijöitä ovat tiedollinen ja tunneälykyys. Tämä ei vielä riitä työelämässä, tarvitsemme vielä kolmannen tekijän, joka on intuitiivinen älykyys. Golemanin mukaan tunnejärjestelmä on olennainen tiedon käsittelyn väline. Henkilö, joka ei pysty tunnetasolla käsittelemään asioita, jää ikään kuin tiedollisesti vajaaksi erilaisista ilmiöistä, tässä mielessä voidaan puhua tunneälystä. Myös Juuti (1997, 129) kertoo kirjassaan että, tunneälyä voi kuvata ”kyvyksi lukea vaistonomaisia tuntemuksia”. Kasken ja Kianderin (2005, 141) mukaan itseohjautuva työntekijä on yleensä selvillä siitä, missä ovat hänen vahvuutensa ja haasteensa. Hän on verkostoitunut oman alansa ammattilaisten kanssa ja osaa hyödyntää verkostoaan oman ammatillisen kasvun lisäämiseksi.

Helpan opetussuunnitelman (2007 - 2008, 3 - 6) mukaan hotelli-, ravintola- ja catering-alan työt vaativat myönteistä yhteistyökykyä ja palveluasennetta sekä ammatin keskeisten tietojen ja taitojen hallintaa. Ravintola-alalla korostuu vuorovaikutus ihmisten kesken. Jokainen toimii osana palveluketjua ja vaikuttaa osaltaan työyhteisöön ja asiakastytyväisyyteen. Osaamisen painopisteitä ovat asiakaspalveluosaaminen ja yhteistyö- ja tiimityötaidot.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ravintola-ala perustuu intuitioon. Ravintola-alan yritysten kehittämistoiveissa tärkeälle sijalle on noussut luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luominen. Monet asiantuntijat luonnehtivat sitä ajatusta näin, *”ravintola-ala on oiva tapa toteuttaa luovasti asioita.”*

Luovuus on kykyä ajatella uudella tavalla ja pyrkimystä löytää uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus puolestaan tarkoittaa kykyä kehittää luovuuden varassa uusia, toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Asiantuntijoiden pohdinnoissa luovuus tuli esille monessa yhteydessä *”... luovuuden toteuttaminen, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet.”* Luovuuden kehittäminen ravintolayritykseen on kuitenkin erittäin vaikeaa, koska se on hyvin läheisesti yhteydessä siinä toimivien ihmisten persoonallisuuteen. *”Persoonaan sidottua johtamistapaa.”* Se on ihan erilaista pienissä ravintoloissa kun kansainvälisissä isoissa yrityksissä.

Usea asiantuntija otti esiin sen asian, että Suomesta puuttuu kokonaan ravintola-alan kehittämisen kulttuuri. Kaksi luovuuden ulottuvuutta on erityisen tärkeitä kaikelle oppimiselle ja kehittämiselle kuten henkilökohtainen joustavuus ja halukkuus, ottaa uusia riskejä. Eräs asiantuntija kiteytti hienosti sen asian, *”uskaltaa tehdä virheitä, ja uskaltaa*

tehdä toisin asioita joita ennen ei ole tehty, uskaltaa ottaa muita ja mielipiteitä huomioon.” Eli luovuus on näin myös oppimista sekä kehittämistä edistävä asia.

Kuitenkin moni asiantuntija pohti sitä haastetta *”... ei ole aikaa luovuutta hyödyntää, jutella ja pohtia asioita työyhteisössä.”* Luovuuteen liittyy muitakin tekijöitä, kuten epävarmuuden sietokyky ja keskeisin osoitus siitä on henkilökohtainen joustamiskyky eri tilanteissa. Monien asiantuntijoiden pohdinnoissa korostui joustavuus, *”ihmisten kanssa on aina sellaisia poikkeustapauksia joita täytyy arvioida omana asianaan, siinä tilanteessa.”* Ravintola-ala on kaikkien asiantuntijoiden mielestä hyvin vauhdikasta toimintaa ja usein on hyvin lyhyt aika, jolloin tehdään työtulos ja myynti. Olipa ravintola ruokapaikka tai juomapaikka, niin sama linja.

Ravintola-alalla on juuri sen vuoksi vahva tavoite tehdä hyvää tulosta ja yleensä esimies on työntouhussa mukana. Asiantuntijoiden keskusteluissa ilmeni, sekä suunnittelu ja johtaminen ravintolakulttuurissa ovat hyvin heikkoa ja pinnallista. Jokainen saa vähän touhuta miten haluaa. Ei valvota toimintaa, eikä ole kirjoitettu toimintaa auki. Suurissa ravintolaketjuissa tunne vieraantuu koska myynnin tulokset ovat niin tärkeitä.

Asiantuntijoiden mukaan luovuus tarkoittaa myös kykyä muuttaa omaa käyttäytymistä eteen tulevien yllätyksellistenkin asioiden ja tilanteiden mukaan. Yksi asiantuntija luonnehti näin, *”rohkeus tehdä tarvittaessa ryhmätöitä.”* Useammat asiantuntijat kertoivat että, luovuus kehittyy ja saa kasvuvoimaa vuorovaikutuksesta. Monet asiantuntijat painottivat vuorovaikutuksen taitoa yhteistyössä, *”vuorovaikutus ja tapaa toimia erilaisuuden kanssa on tärkeää”*. Ravintola-alan toimintaympäristö voi olla sitä tukahduttava tai siihen innostava. Ravintola-alan yritys voi edistää luovuutta tarjoamalla sitä tukevan ympäristön. Siihen kuuluu asiantuntijoiden mielestä *”haasteiden saanti ja kehittämisen meininki”*.

Yhden asiantuntijan mielestä kokemuksella ja kaveruudella on saavutettu paljon, kun ollaan läsnä ja saavutettavissa henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Ja ravintola-alalla se on hyvä asia. Hänen mielestään sillä kykenee hahmottamaan paljon uusia asioita aina eteenpäin, *”...mä nään sen hirveän tärkeänä ja vahvuutena”*. Eräs luovuuden toinen tärkeä mauste on halu ottaa uusia riskejä. Niin kuin yksi asiantuntija kommentoi, *”antaa kipinää oikealla tavalla.”* Oppivissa ravintolayrityksissä kokeilut ja riskiotto sallitaan. *”Uskalletaan toimia.”* Haastatteluissa tuli ilmi että, usein monissa ravintolayrityksissä innostetaan riskiottoon, mutta todellisuudessa epäonnistumisista seurauk-

set ovat vähätteleviä, että automaattisesti aletaan vältellä riskinottoja. Monen asiantuntijan mielestä huumorilla päästään pitkälle, vaikeissakin asioissa.

Haastatteluiden perusteella luovuutta edistävissä ravintolakulttuureissa toiminnan tuloksia, hyviä tai huonoja, ei tarkastella onnistumisina tai epäonnistumisina, vaan palautteena, jota voidaan käyttää oppimisessa ja seuraavien toimenpiteiden suunnittelussa. Myös arvot auttavat monesti valintojen tekemisessä. Niin kuin yksi asiantuntija sanoi, *”hyvän itsetuntemuksen omaava henkilö tuo itselle tärkeät arvot näkyväksi omassa toiminnassaan ja työssään.”* Muissa yrityksissä se ei ole näin asiakaskeskeistä ja asiakasrajapintaa kun ravintola-alalla.

Yksi asiantuntija kertoi, monet vanhanajan johtajat ajattelevat vielä, että se heidän ”käskytystyylisi” ja asema on sellainen, että he pärjäävät pelkästään sillä taidolla. He ajattelevat että ovat hyviä johtajia, kun he osaavat ja sanovat mitä tehdään ja sillä siisti. Ravintolayrityksessä voidaan kysyä, onko tämä sitä, jota me haluamme arvostaa? Arvot luovat aina myös syvempää pohjaa työtoiminnalle. Niitä voidaan ajatella kalliona ja kivijalkana, jonka päälle rakennetaan.

Ravintola-alan houkuttelevuutta työpaikkana ratkaisee osaltaan sen työvoimansaanti. Asiantuntijoiden keskusteluissa korostui se, että *”hyvän työntekijän ei tarvitse olla päivääkään huonossa paikassa.”* Haastateltavien mielestä ravintolaelämässä työttömyysaikana yritysten on yleensä helppo saada hyviä työntekijöitä, mutta parhaat ja huiput valikoituvat silloinkin houkuttelevimpiin yrityksiin. Täytyy muistaa, että työvoimapulana aikana yritysten on kilpailtava työntekijöistä kaikin mahdollisin keinoin. *”Erialaisten ihmisten huomaaminen ja huomiointi.”* Haastateltavien ajatuksissa monet henkilöt arvioivat yrityksiä työnantajana monella kriteerillä. Näitä ovat esimerkiksi ammattitaidon kehittämismahdollisuudet, urakehitysmahdollisuudet, kulttuuri, yrityskuva, palkka ja muut edut, sijainti sekä työympäristö, mutta viihtyvyys kuitenkin nousi kaikkein korkeimmalle asiantuntijoiden keskusteluissa. Eräs asiantuntija luonnehti asiaa näin, *”ongelmana on se, miten ihmiset viihtyvät työssä ravintoloissa.”*

Ravintolaelämässä työn hallinnalle on tullut entisten vaatimusten lisäksi uusi ulottuvuus kuten kulttuurisen sopeutumisen haaste. *”... pystyykö työnantaja tarjoamaan tähän...”* Nykyisin ravintola-alan ammattilaisen on tehtävä työtä ja saatava tuloksia aikaan myös tilanteissa, joissa yhteistyökumppaneiden kulttuuritausta on aivan toisenlainen. *”Moni-kulttuurisuus on hyvä ja tärkeää, niitä tarvitaan ravintola-alalle.”* Monesti koko työ saat-

taa tapahtua vieraassa ympäristössä, jossa uskonto, arvot, tavat ja tottumukset ovat vieraita ja erilaisia. Kotimaassa toimivien ravintolayritysten henkilöstö on yhä monikan-sallisempaa. Johtamiseen ja henkilöstötoimintoihin on tullut kansainvälinen ulottuvuus ja se on tullut jäädäkseen. Monet asiantuntijat pohtivat ravintola-alan henkilöitä, *”osa-taan suplia asioita, monet ei sitä osaa tajuta, kuinka taitavia jotkut ovat siinä.”* Ravinto-la-alalla erään asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen ilmenee siinä, *”on totuttu siihen että jonninjoutavuudet saa jäädä ja keskitytään olennaiseen eli tekemiseen.”*

6.2 Tunnejohtaminen

Golemanin mukaan hyvä itsetuntemus kuvaa johtajassa koko toiminnan käyttäytymi-sen tiedostamista. Golemanin (2006, 46) mukaan koviin tuloksiin voi päästä myös pehmeillä kyvyillä, huippuosaajille on tunnetaidot tärkeitä, verrattuna yleisälykkyyteen ja tekniseen tietotaitoon. Kasken ym. (2005, 128) mukaan työyhteisössä negatiivinen käsitys auktoriteettina toimimisesta pohjautuu pitkälti auktoriteetin ja autoritäärisyyden sekoittumiseen. Esimieskoulutuksesta on pyritty pois ”käskyttämis” -johtamisesta ja sii-tä asenteesta ja ajatuksesta. Nykyisin johtamiseen on tuotu henkilöiden johtamisen näkökulma, jossa kannustetaan kuuntelemaan ja ihmissuhteiden merkitystä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että auktoriteetti voi käyttää valtaa hyvin, tällöin johtaja kohtaa hyvin tilanteen ja ne henkilöt, joita hän johtaa. Toisaalta johtaja voi käyttää valtaa huo-nosti, jolloin vallan käyttäminen on ”käskyttävää” ja jopa alistavaa vallankäyttöä, ää-rimmilleen vietynä jopa väkivaltaa ja mielivaltaa.

Storbackan ym. (2002, 43, 123) mukaan asiakaskohtaamisten johtaminen edellyttää asiakkaiden, henkilökunnan sekä asiakkuusmaiseman johtamista siten, että kaikki yk-sityiskohdat tukevat asiakkuusstrategian toteutumista Heidän mielestään asiakaskoh-taamisen johtaminen on operatiivista. Storbacka ym. (2002, 87) toteavat kirjassaan et-tä, tunne on eräs asiakkuuden resurssi. Mitä syvempi molemminpuolinen tunne asiak-kuuteen saadaan, sitä kestävämpi asiakkuus on.

Asiantuntijoiden ajatuksissa ja keskusteluissa oli ravintola-alan työntekijöiden tyyli ja tapa tehdä töitä, kuten eräs asiantuntija sanoi, *”tavallaan se tyyli, hyvä jätkä, se hänen tyyli siirtyy tietona ja taitona kun henkilö siirtyy uralla eteenpäin tai eri ammatteihin.”* Asiantuntijoiden ajatuksissa korostui myös huonot ihmissuhdetaidot ja jäykkyys palau-tetta antaessaan, ne aiheuttavat negatiivisia tunteita työntekijöissä tai eivät johda op-pimiseen, johon palautetta annettaessa on ydintarkoitus. *”On vedetty niin tiukaksi työ-*

vuorot, ei voida juoda kahvia, syödä, jutella ja tutustua”.

Asiantuntijoiden mielestä oikein annetut tunneviestit pitävät jutteluita yllä työyhteisössä ja oikealla tiellä sekä luovat pohjan hienolle yhteistyölle. *”Ravintola-alan henkilöt, ovat jopa pelottavan vaarallisen taitavia joissain asioissa toimimaan sosiaalisesti.”* Yksi asiantuntija kertoi, minä olen tunnejohtaja ja minä näen sen esimerkkinä olemisena, jos alaisille tulee vaikka *”pupu pöksyyn”* tai tulee mikä tilanne vaan, niin pyrin olemaan esimerkkinä niissä asioissa heille. Muutaman asiantuntijan pohdinnoissa nousi hieno ajatus tunnejohtamisen merkityksestä kuten *”... ihmetellään miksi suomalaiset eivät osaa asiakaspalvelua, mutta jos johto ei kykene tunneälylliseen johtamiseen niin miten työntekijätkään siihen pystyvät.”* Yksi asiantuntija kiteytti hyvin tunnejohtamisen ajatusta, miten hän sen näkee, *”ihmisten perusarvojen kunnioittamisen johtamisena.”* Tämä tarkoittaa myös vastuun ottamista henkilöistä. *”Hyvä tunne työilmapiirin arjessa, kertoo nimenomaan juuri siitä ammattitaitoisesta johtamisesta, mitä se parhaimmillaan voi olla.”* Asiantuntijoiden mielestä olisi tärkeää että, johtaja ei pelkää kasvonsa menettämistä, että olisi kykyä ja taitoa sanoa että en nyt tiedä.

Kasken ym. (2005, 133) mukaan asemaroolit ovat yleensä työyhteisön ja työn tekemisen kannalta sellaisia, että niihin keskittyy vain osaamista ja taitoja, joita voidaan hyödyntää koko työyhteisössä ja myös työn tekemisessä. Epäviralliset valta-asemat voivat taas aiheuttaa eripuraisuutta työyhteisössä, kun asemaroolit omaavat käyttävät valtaa omiin tarkoituksiin tai vaikuttavat päätöksentekoon ohi virallisen toiminnan. Tästä seuraa siten valtaongelma.

Yhden asiantuntijan mielestä, silloin kun itsensä kanssa on sinut voi antaa myös muille tilaa eikä pakottaa muita johonkin tiettyyn ”muottiin”. Työlle on asetettu tavoitteet ja pelisäännöt, mutta silti johtajalle jää suuri persoonallisen vaikuttamisen mahdollisuus. *”Tunnejohtaminen on paljon persoonasta kiinni, ei välttämättä sovi kaikille.”* Oma tyyli ja persoonallisuus vaikuttavat kaikkeen johtajan työhön. Voikin sanoa niin, että johtajat eivät näytä sitä osaamista mitä he tietävät vaan mitä he ovat persoonallaan.

Usea asiantuntija korosti että, *”...tulevaisuudessa nimenomaan tunnejohtamisella saadaan pidettyä ne parhaat työntekijät.”* Puhuttaessa persoonallisuudesta toisaalta kehittäminen muuttuu taidosta taiteeksi, jossa keskeistä on persoonallinen vuorovaikutus työntekijöidensä kanssa. Yksi asiantuntija tiivisti hyvin sen idean, *”työyhteisö on kantava voima, jossa on hyvää fiilistä.”*

Haastateltavien mielestä nykyhetkessä on läsnä historiallinen kehitys. Kaikissa näissä palveluprosesseissa on kuitenkin henkilöiden välinen vuorovaikutus ratkaisevassa asemassa. *”Hyvä esimies lähtee yhdessä työntekijöiden kanssa toimimaan, silloin sieltä saattaa syntyä hyviä uusia ideoita”*. Erään asiantuntijan ajatuksissa nousi se, uskaltaaan tuoda asioita esille ja toimia.

Uuden kehittämistä pidetään nykyisin melkein aina jonakin positiivisena ja tavoittelemisen arvoisena ravintola-alalla. *”Sisäisen yrittäjyyden henki...”* Yksi asiantuntija kertoi *”resurssit on oltava koulutukseen ja kehitykseen työn puolesta, sekin motivoi työntekijää.”* Monet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että asiakkaat ja henkilökunta antaa motiivointia ja onnistumisen iloa johtamiseen ja tekemiseen arjen työssä. Tärkeää on parantaa asioita ja viedä asioita eteenpäin on se sitten tuloksetekoa tai henkistä johtamista hyvissä ja huonoissa asioissa. Eräs asiantuntija painotti vielä näin *”parantaa asioita ja viedä asioita eteenpäin.”* Yksi asiantuntija kertoi että *”johtamisen huipulta tunnelma säteilee sinne työntekijöihin ja työyhteisöön asti.”*

Johtajana kehittyminen edellyttää vankkaa itsetuntemusta. *”Tunnen omat taitoni ja kyyni, olen tietoinen niistä ja siten sietäminen omaan ammattitaitoon ja osaamiseen.”* Tutkimuksessani empiirisesti tutkittua tietoa persoonallisuuslähestymistapaan ja johtajuuteen ravintola-alalla osoittaa selkeästi sen persoonallisuuden vaikutuksen ja tärkeyden johtamiskäyttäytymiseen sekä myös johtajan itsensä että alaisen näkökulmasta. *”Hyvä itsetunto auttaa hallitsemaan tilanteita.”* Johtajan persoonallisuuden ulottuvuuksilla kuten esimerkiksi ekstrovertti ja introvertti, ajatteleva ja tunteva, päättävä ja havainnoiva sekä aistiva ja intuitiivinen, on selkeä yhteys joka linkittyy johtamistyyliin arjen toiminnoissa nimenomaan ravintolakulttuurissa.

Kasken ym. (2005, 109) mukaan johtajan oman intuition käyttäminen työyhteisössä muistuttaa havainnointia. Intuitiivinen ajattelu koostuu eri tietojen käsittelyjärjestelmästä, muistista, kokemuksista ja kyvystä tunnistaa ilmeitä ja eleitä. Intuitiivisuus on johtajan todellista herkkyyttä tunneilmaisuja ja työyhteisön jännitteitä kohtaan. Intuitiivisuus auttaa johtajaa seuraamaan työskentelyn energiaa ja energian vaihtelua erilaisissa yhteistyötilanteissa, sekä parhaimmillaan johtaja osaa intuition avulla lähestyä alaisiaan juuri oikealla tavalla.

Esimies on usein puun ja kuoren välissä, arvostelua tulee niin työntekijöiltä ja sitten

toisaalta myös ylemmältä johdolta. Jokaisen asiantuntijan mielestä esimiehen pitää oppia hillitsemään itsensä, ettei laukaise mitä sattuu tulemaan. Se kun sitten taas aiheuttaa tulehtuneita tilanteita ja säröjä sinne työyhteisöön. Asiantuntijoiden mukaan ravintola-alalla johtajan persoonallisuuden piirteillä on vaikutusta hänen johtamistyyliinsä ja sen tulkintaan, eli piirreteoreettinen lähestymistapa johtajuuteen ei siis kaikilta osiltaan ole vielä vanhentunut. Yksi asiantuntija ilmaisi asian hyvin, *"luotan itseeni, seison päätösten takana. On pakko myöntää omat heikkoudetkin mitkä näen itsessäni."* Monet asiantuntijat painottivat sitä, että täytyy ottaa vastuu omista tekemisistä ja kantaa myös alaisten vastuuta tarvittaessa.

Haastateltavien mielestä ravintola-alalla tilannejohtajan on osattava ymmärtää ja tiedostaa johtamistyyliä soveltaessaan sitä arkiseen toimintaan. *"Johtajalla pitäisi olla visio mihin mennään."* Asiantuntijoiden haastatteluiden kautta korostui, että huomattava merkitys esimiehen persoonalla on visionääriseen johtajuuteen liittyen. Karismahan on osa juuri vahvaa persoonallisuutta. Jokaisen asiantuntijan keskusteluissa tuli ilmi se, että osaa osoittaa oikein tunteita oikeissa tilanteissa, pitäisi osata luovia ja olla tilanetaaju erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa.

Usea asiantuntija luonnehti sitä, että ravintola-alalla on erilaisia vaatimuksia tuloksen tekoon ja sitten toisaalta siellä voi tulla yllättäen erilaisia kriisitilanteita ja kiireen rasitus, jos asiakkaita tulee runsaasti yhtä aikaa, jotka ovat myös usein päivittäistä toimintaa asiakaskohtaamisissa. Pitäisi olla työnohjaaja tai konsultti joka antaa vaihtoehtoja. Keskustellaan kerran viikossa muutama tunti tai kerran kolmessa viikossa ja puretaan ne "työpaineet" siten eli käsitellään tapahtumat ja ne asiat työyhteisössä, mikä on mennyt hyvin ja mikä ei. Siten myös opitaan asioista ja voidaan kehittää jatkuvasti esiin tulevia tilanteita. Useiden asiantuntijoiden mielestä, kun ravintola-ala on kaksi vuorotyötä, siellä on monenlaisia tilanteita, sattuu ja tapahtuu myös yksityisellä puolella. Tämän johdosta pitäisi olla joustoa johdon puolelta, kuin myös työkavereiden puolelta. Pelisäännöt ja kaikki laatuksiteerit tulee olla kunnossa, mutta silti täytyy muistaa, jous-tamisen taito, näin painotti jokainen asiantuntija.

Kasken ym. (2005, 101) mukaan hyvään ja toimivaan vuorovaikutukseen liittyvä avain-osaaminen tarkoittaa henkilöiden taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Näiden taitojen kehittäminen vaatii aina paljon työtä ja suostumusta siihen, että ihminen joutuu pois omalta mukavuusalueelta. Jokainen henkilö voi myös kehittyä näissä taidoissa.

6.3 Tulevaisuudenkuva ravintola-alalle

Kasken ym. (2005, 117 - 121) mukaan työntekijöiden kehittymistä ja oppimista palvelee parhaiten sellainen palaute, joka on kannustavaa, ohjaavaa ja tarvittaessa neuvoa. Korjaavaa tilannetta voidaan tutkia ja pohtia yhdessä. Yhdessä voidaan myös keskustella erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kehittyäkseen johtajana tulee johtajan sietää omaa ja työyhteisön epätäydellisyyttä. Vasta kun puutteet huomataan ja niistä voidaan saada palautetta, voidaan niihin silloin puuttua. Epätäydellisyyttä hyväksyvässä ilmapiirissä työntekijät ja johtaja voivat kasvaa ja kehittyä oikealle suunnalle. Kuitenkin varhainen asiaan puuttuminen on erittäin tärkeää huomioida. Johtajan tehtävä on puuttua ja uskaltaa ottaa asia puheeksi, jos työt eivät suju hyvin. Kriittisen palautteen antamisessa on tärkeää pyrkiä antamaan palautetta siten, että minän ydin on mahdollisimman hyvin suojattu, jos palautteen antaminen muodostuu näpäyttämiseksi ja moittimiseksi, ei palautteen vastaanottaminen silloin suju rakentavan palautteen hengessä. Pahimmillaan palautteen antaminen voi olla, vain virheistä moittimista tai mahdollisesti työntekijän persoonallisuuden, kykyjen tai taitojen väheksymistä.

Ravintola-alan näkökulmasta Helpan opetussuunnitelman (2007 - 2008, 3 - 6) mukaan ravintola-alan peruslähtökohtia ovat asiakkaiden tarpeiden ja elämysten tuottaminen sekä odotusten täyttäminen. Tavoitteena on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua tarjoamalla palveluita turvallisissa sekä virkistystä viihtyisissä ympäristöissä. Tavoitteena on aina tyytyväinen asiakas. Grönroosin (2000, 282) mukaan ”tehokas palvelu edellyttää ihmisiä, jotka ymmärtävät idean”. Golemanin (2006, 161) mukaan kanssaihmiesten tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatian ydin.

Haastateltavien keskusteluissa ilmeni, että monesti vilpittömän ja avoimen keskustelun kohen-
taisi yksinkertaisella ja hienolla tavalla monia ravintoloiden työyhteisöjä. Kuten yksi asiantuntija pohti, *”asialinjalla, tasapuolisesti ja ilmapiiri tulee olla sellainen että voi jutella.”* Asiantuntijoiden keskusteluissa korostui myös vahvasti vuorovaikutus ja keskustelutilanteet jotka ovat usein onnistunutta silloin, kun keskustelun eri osapuolet voivat olla luontevasti ”itsekeskeisiä”. Yksi asiantuntija painotti millaista viestintää pitää olla. *”Selkeää viestintää, minkä jokainen ymmärtää.”*

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä, on tärkeää osata puhua avoimesti asioista ja omasta näkökulmastaan sekä omista tarpeistaan. Tähän liittyy myös taju ja ymmärrys toisen henkilön omasta, kenties aika erilaisesta näkökulmasta. *”...puhutaan muustakin*

kuin työasioista, se on tärkeää. Ollaan kiinnostuneita työntekijöistä.” On myös siten mahdollisuus oivaltaa ja tiedostaa se tärkeä asia, että toisella henkilöllä todella on oma näkökulmansa oikeutuksen.

Kasken ym. (2005, 99) mukaan tunteet työyhteisössä elävät ja liikkuvat aina vuorovaikutussuhteissa. Kokemuksia vaihdetaan kohtaamistilanteissa ja siten kohtaamistilanteet luovat tunteita. Tunteita voidaan sanoittaa tai sitten ne jäävät sanattomiksi viesteiksi pinnan alle, mutta silloinkin ne voivat vaikuttaa hyvin voimakkaasti. Silloin puhutaan tunteiden siirtämisestä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus on siis aina enemmän kuin kommunikointia ja keskustelua, eli se on sanomista ja sanomatta jättämistä. Se on myös tunteiden siirtymistä ja aistimista ja huomioida, että sanomatta jättäminen vaikuttaa joskus enemmänkin kuin sanominen. Kohtaaminen on aina totuuden hetki, joka rakentaa aina suhteita, suuntaan tai toiseen.

Monien asiantuntijoiden mielestä, tärkeää olisi myötäelämisen taito niitten ihmisten kanssa jonka kanssa tekee työtä, niin surussa kuin iloisissa onnistumisissa ja epäonnistumisissa sekä osata oikein kannustaa. Jokainen asiantuntijan mielestä, monet ravintola-alan henkilöt osaavat eläytyä tilanteen mukaan. Huomioida siinä tilanteessa, miltä toisesta tuntuu esimerkiksi hänen rajojaan, kykyään yms. Kaikkien asiantuntijoiden keskusteluissa tuli yhteisesti se esille, että jos työntekijöillä on hyvä ”henki” tehdä yhteistyötä ja oikea tunnelma, se hyvä ilmapiiri näkyy asiakkaille.

Jokaisen asiantuntijan mielestä ihmissuhteiden hoito työyhteisössä on taitoa selvittää ja neuvotella asiakkaiden sekä työtovereiden kanssa eri asioita ja tilanteita. Vaikka joskus olisi kipeitäkin asioita, ne voi esittää ystävällisessä hengessä. Monen asiantuntijan mielestä, tavallaan samantasoiset ja saman alan kollegat on hyvä verkosto, tietysti pitää olla luottamus, ettei voi puhua ihmisten nimistä tai henkilöistä, mutta saada erilaista ymmärrystä asioihin ja uutta näkökantaa. Yhden asiantuntijan ajatuksissa, työyhteisössä pitää osata arvioida toisten työtä ja sanoa asiallisesti niin kehitettävät asiat ja myös hyvät asiat, jos on tarvetta. Asiantuntijan mielestä pitäisi oppia antamaan oikealla ja kannustavan ohjaavalla tavalla palautetta henkilökunnalle ja oppia keskustelemaan niistä asioista yhdessä.

Haastateltavien keskusteluissa nousi huomionarvoiseksi, että asiakkaissa löytyy myös hyvin värikkäitä henkilöitä jotka saattavat jopa tahallaan valittaa jostain tuotteesta tai palvelusta, jotta saisivat jotain hyötyä, esimerkiksi ilmaisen jälkiruoan, juoman, alen-

nusta yms. Tällaisia tilanteita ja asioita johtajan pitää harkita tarkkaan ja miettiä omaa toimintaa siinä, että osaa toimia oikeudenmukaisesti. Johtajan tulee kuunnella molempia osapuolia asiassa ja tehdä sen kautta tasapuolisen kehittävän ratkaisun. Myös johtajan on osoitettava olevansa käytännön arjessa ammattilainen.

Ravintola-alalla on tärkeää tietää, että onnistuneessa keskustelussa voidaan hyväksyä näkökantojen ristiriitaisuus ilman, että osapuolten on pakko tuntea itsensä uhatuksi. *”...menkää asiakkaiden sekaan juttelemaan...”* Oikean tyyllisen keskustelun lähtökohtana on oivallus ihmisten perustavasta erillisyydestä ja mahdollisuus saavuttaa tietty yhteisyys juuri tämän erillisyyden pohjalta. Usein, jos henkilön on vaikea sietää toisen erilaista mielipidettä, hän usein kokee, että toisen poikkeava on tavallaan peitelty vaatimus, että hänen pitäisi muuttaa omaa kantaansa, mutta näinhän se ei ole.

Eräs asiantuntija sanoin hyvin, *”tyyli neutraalina, hoitaa asiat asioina.”* Hänen mukaan pitää pystyä olemaan asialinjalla sekä avointa keskustelua ja kommunikointia. Usein myös, huonon keskustelun taustalla voi olla tunteiden ja ajattelun eriytymättömyys. Se johtuu siitä, että jos henkilön on vaikeaa sietää erimielisyyttä, perustuu se itse asiassa vaikeuteen sietää omaa erillisyyttä.

Asiantuntijoiden pohdinnoissa ilmeni, että nykyisessä työelämässä, on parasta erottaa yksityiselämän avoimuus työn vaatimasta avoimuudesta. Yhden asiantuntijan mukaan, *”avoin keskustelu on ratkaisevaa.”* Tärkeää on oivaltaa, että yksityiselämässään voi päättää olla pidättyväinen, mutta työssä ei ole järkevää piilotella kaikkien tarvitsemia tietoja tai vetäytyä työn edellyttävistä verkostoista. Ravintola-alan työssä ja siinä koskevissa keskusteluissa on useimmiten järkevää painottaa aina niiden asiasisältöä.

Monet asiantuntijat painottivat yhteisesti, että esimiehen on laitettava huonot tunteet taka-alalle ja näyttää esimerkkiä muille. Yhden asiantuntijan mielestä on ongelma, jos ei näe esimiestä, nykyisin se on erityisen yleistä että yritystä ei johda kukaan, eli tulee mieleen että tätä laivaa ei johda kukaan. Eräs asiantuntija painotti sitä, että on todella surullista kun työyhteisössä ilmenee luottamuksen puute, *”...ei pysty luottamaan.”* Monet haastateltavat olivat sitä mieltä että, jos johtajat välittää henkilökunnasta silloin ihmisistä saadaan myös paljon irti.

Muutama asiantuntija pohti vakavasti sitä, että tosiasiahan on, että kontrolli ja pakottaminen tekevät työn tekemisen jokaisen mielestä vastenmieliseksi. *”...pakotetaan juu-*

ri siihen vuoroon, olemaan tietynlaisilla kengillä vaikka jalkoja särkee eikä ole taukoja”. Katseet suuntaavat ja kohdistuvat nyt yhtä lailla työntekijöihin kuin työnantajaan. Henkilökunnalle työ merkitsee ennen kaikkea mahdollisuutta itsensä toteuttamiseen ja kehittymiseen sekä omalla alallaan että ihmisenä. Näin ajattelevien määrä on jatkuvasti nykyaikana kasvamassa.

Monet asiantuntijat kokivat erityisen tärkeänä tunnejohtamisen ymmärtämistä, *”kaikille pitäisi saada koulutettua mitä tunnejohtaminen tarkoittaa arjen työssä ja mitä se todellakin on.”* Uuden ajan suomalaiset hyvät ravintolatyöntekijät ovat sellaisia, joiden valmius panostaa työhönsä on valtava, mutta jotka samalla vaativat paljon kuten mielekkyttä, omia vaikutusmahdollisuuksia ja monentasoista joustavuutta. Eräs asiantuntija pohti omaa työhistoriaa *”kaveruudella on vuosien aikana työelämässä, saavutettu paljon hyvää, se on sellainen kantava voima.”*

”Ravintola on yleensä sellainen mihin tullaan viihtymään.” Usein henkilöt, jotka kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi, ovat tyytyväisempiä johtamiseen ja omaan työhönsä sekä viihtyvät työympäristössä kannustavassa ilmapiirissä. *”Sitä vartenhan johtaja on siellä töissä ja hoitaa niitä ihmissuhdevyöhyhtiä työssä, että hommat ja työt saadaan toimimaan hyvin.”* Ravintola-alan työntekijät myös sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa enemmän, varastavat työpaikaltaan vähemmän, haastavat työnantajansa oikeuteen harvemmin ja hakevat työtä muualta harvemmin kuin ne, jotka kokevat johtamisen epäoikeudenmukaiseksi ja työilmapiirin huonoksi. Monet asiantuntijat painottivat keskusteluissa että, *”ravintola-alalla on erityisen tärkeää ihmissuhteiden hoitaminen.”*

Nykyisin olisi hyvä kyetä pitämään arvossa monenlaisia ominaisuuksia, koska moniarvoisuus vähentää kapea-alaista kilpailua ravintolayhteisössä. *”Perusystävällisyys täytyy olla.”* Kuitenkin yhden ihmisen saama arvostus ei myöskään vie mitään toiselta. Jonkun työntekijän hyvä puoli on kyky tarttua asiaan, joka muutoin unohtuisi, toisen taas paras puoli on huumorintaju. *”Kerran päivässä voi sanoa jotain pientä kivaa kannustusta ja kehua toisille...”* Kaikki asiantuntijat sanoivat että, hyvän hengen ja toimivan vuorovaikutuksen yleensä vaistoa heti. Ravintolan johtaja herättää ja johtaa tunteita koko ajan. Nehän voi olla hyviä tai huonoja tuntemuksia, mutta sillä on kuitenkin paljon merkitystä. Kuulluksi tuleminen ja oikeudenmukaisuus on todettu aina merkittävästi terveyteen vaikuttavaksi seikoiksi. *”Tuottavuus kasvaisi runsaasti jos työntekijät olisivat hyvinvoivia ja innostuneita.”*

Useat asiantuntijat olivat sitä mieltä, että tunnejohtaminen onnistuu vain sen kautta että tuntee työntekijät ja asiakkaat, vähän myös heidän henkilökohtaistakin elämää olisi hyvä tietää, että kykenee ymmärtämään kokonaisuuksia. Henkilökuntaa tulisi myös kannustaa, että syntyy innovaatioita. Kun ihmiset ovat avoimempia ja asiat sujuvat silloin aina helpommin. *”Jonkunlainen laaja-alaisuus ajattelussa pystyy asettumaan eri rooleihin ja kattelemaan toimintaa sekä maailmaa vähän eri näkökulmista.”* Asiantuntijoiden ajatuksissa nousi vahvasti se, että kohteliailla ja ystävällisillä tavoilla on valtava merkitys erityisesti työpaikalla, mutta myös kaikkeen missä elämme ja toimimme, eli kaikki vaikuttaa viihtyvyyteen ja ne taas vaikuttavat välillisesti myös työn tuottavuuteen ja työpaikan toimivuuteen. Asiantuntijoiden mielestä, tämän johdosta kyse ei ole aivan vähäisestä asiasta.

”Ravintola-alan henkilöt ovat tietyn tyyppisiä, että viihdytään erilaisten ihmisten kanssa.” Yksi asiantuntija kertoi minulle kokemuksiaan, että kun on ollut ahkera ja tunnollinen työntekijä ja on tehnyt monia vuosia yritykselle töitä. Sitten tulee tilanne, että haluaa mennä eteenpäin elämässä ja kun lähdön hetki koittaa ja tiet eroaa, se tilanne on ollut todella ikävä kokemus, niin huonosti on johtaja sen hoitanut. Ja mikä pahinta, siitä parinkymmenen vuoden työstä se lähtötilanne jättää surullisen muiston. Siinä yrityksessä ei osattu hoitaa sitä lähtötilannetta asianmukaisesti. Johtajalla ei ollut työvälineitä eikä tunnetaidon kykyä, hoitaa asiaa fiksusti.

Haastatteluiden keskusteluissa luonnehdittiin että, ystävällisissä toimintatavoissa on kysymys aina toisen henkilön ”rekisteröinnistä”, siitä että huomaamme ihmisen ihmisenä, ja kunnioitamme hänen asiantuntemustaan ja annamme hänelle arvon. *”Jos on tunneälykäs esimies hommat ja työt sujuvat hyvässä motivoituneessa ilmapiirissä, rentona ja iloisena sekä tärkeää on joustaa tilanteen mukaan.”*

Ravintola-alalla on tärkeää oivaltaa, että jämäkkä vuorovaikutustyyli pyrkii usein puolustamaan omia oikeuksia polkematta silti toisten oikeuksia. Siinä yleensä käydään jatkuvaa rajanvetoa ja neuvottelua omien ja muiden tarpeiden välillä. Sen vuoksi yksi asiantuntija korosti, että *”sisäinen palvelu on erityisen tärkeää...”*

Henkilö joka käyttäytyy jämäkästi, ei toimi sen pohjalta, mitä muut oletettavasti häneltä odottavat, eikä hän ajattele toisten puolesta, vaan hän kertoo omat tunteensa ja kuuntelee muiden sanomiset. Muutama asiantuntija korosti myös sitä, että *”...on alettu miettiä mitä on ihmisläheisyys johtamisessa ja mitä siihen taitoon kuuluu?”*

Monet asiantuntijat miettivät keskusteluissa, että ravintolaelämä on vedetty liian tiukaksi, ei ole aikaa, oikeaan palveluun. On vedetty asiat liian ääripäähän, sen näkee siitä, että myös ihmiset voi huonosti ja sen kautta myös asiakkaat alkavat voimaan huonosti. Asiantuntijat pohtivat, mitä tämän jälkeen sitten tehdään? Kohta voidaan sanoa hyvästi koko ravintolan liike-elämälle. Usea asiantuntija toi esille, hieman negatiivisin ilmiöin, että ravintola-ala on vielä hyvin vanhoillinen ala ja sen vuoksi tulisi siihen saada uutta nykyaikaisempaa toimintatapaa.

Monen asiantuntijan mielestä jämäkkyyttä tarvitaan ravintolajohtamisessa ja ravintolaelämässä. Se tarkoittaa että jämäkkyydellä saadaan aktiivista ja vastuullista otetta omaan työelämään ja sen tapahtumiin. Jämäkästi käyttäytyvä henkilö antaa itselleen luvan tehdä virheitä ja on valmis tarvittaessa muuttamaan mieltään ja näkökulmia. Hän myös antaa tilaa itselleen ja asennoituu myönteisesti itseensä. *”Esimies, jos osaa käsitellä oikein työntekijöitään, silloin hän pystyy saamaan työntekijöiltä irti sitä parasta.”*

Myös jämäkän asennoitumisen myötä ravintola-alalla on pakko oppia myös kuuntelemaan ja ymmärtämään itseään ja omaa sisäistä ääntään, tarvitaan siis myös tunneälyä. On hyvä muistaa myös se tärkeä asia, että kaikki ravintolakulttuurissa olevat rakenteet ja toiminnot ovat ihmisen luomia. Se merkitsee myös sitä, että ihmiset voivat muuttaa niitä. Lähes kaikki asiantuntijat toivat esille sen, kun ravintolalla on selkeät tavoitteet, ei niin että *”tunteen kanssa tässä vellotaan”* ja sen lisäksi kykyä innostaa, rohkaista, annetaan mahdollisuus asioihin niin silloin henkilökunta antaa parastaan työelämässä. Asiantuntijoiden mielestä, silloin se on paras ja täydellinen yhtälö.

Asiantuntijoiden keskusteluissa korostui se, että olisi osattava tietynlailla ”lukea” asiakasta oikein ja niitä henkilöitä joita kohtaa asiakaspalvelussa. Kohtaamistaitoa voi kehittää ja vahvistaa, esimerkiksi lukemalla alan kirjallisuutta ja harjoittelemalla käytännössä. Oikea kommunikointi ratkaisee aina paljon. Ravintolajohtajan tärkein tukipilari johtamisessa on terve itsetunto. Sen varassa on mahdollista kohdata ja ymmärtää myös poikkeavia näkemyksiä sekä arvostaa riippumattomia ja osaavia sekä taitavia työntekijöitä. Mitä taitavampia ja vahvempia työntekijät ovat, sitä enemmän itsetunnoltaan vahva johtaja heitä arvostaa ja iloitsee heidän taidoistaan. Yhden asiantuntijan mielestä johtajan itsetunnon näkee siitä, *”onko tyytyväinen itseensä.”*

Muutamit asiantuntijat toivat myös haasteellisia tilanteita esille, esimerkiksi tunnetaito

näkyä siinä että on hauskaa töissä ja kestää ne muutamat tunnit myös sellaisen henkilön kanssa josta ei pidä. Tärkeää on oivaltaa itse, että ei mene mukaan siihen negatiiviseen tunteeseen, ”kun ärsyttää”, sillä se näkyy heti kasvoista ja myös asiakkaat näkee kaiken sen huonon tunteen. Mielestäni kun tiedostamme kaikesta roolipeleistä ja ammattitaidosta huolimatta olevamme kuitenkin tavallisia henkilöitä, osaamme helpommin antaa anteeksi omat ja muiden virheet sekä erehdykset. Emmekä tällöin syylisty toistemme tuomitsemiseen ja eikä myöskään itsemme tuomitsemiseen. Mielestäni terve itsetunto on rajaton voimavara ravintola-alalla ja sitä on hyvä pitää kunnossa ja kehittää jatkuvasti.

Ravintolajohtajan oma kokemus ja historia nousevat yhä merkittävämmäksi oppimisen lähteeksi uran edetessä. *”Tunnejohtamisella on tarkoitus saada alaisten tunteet tukemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.”* Asiantuntijoiden mielestä, tunnejohtaminen ja tunnetaidot eivät ole mitään helppoja taitoja osata. Monesti ratkaisut, jotka on koettu hyväksi jossakin tilanteissa, pyrkivät toistumaan. Ainoastaan vasta sitten työyhteisö voi toimia asiankuvuvasti kun puitteet on kunnossa ja palvelu pelaa asiakkaille hyvässä ilmapiiirissä. *”Ravintola-alalla on nimenomaan tunnejohtaminen joka toimii, jos joku toimii, koska ihmiset ovat intuitiivisia, tunnepohjaisia ihmisiä, jopa vaarallisen taitavia”.* Usein huonoja ratkaisuja ja toimintatapoja taas pyritään välttämään vastaavantyyppisissä tilanteissa. *”Tunnejohtaminen onnistuu vain sen kautta että tuntee työntekijät ja asiakkaat.”*

Moni asiantuntija otti esiin luovuuden asiakaspalvelussa. Kaikki on liian tiivistä, ravintola-alalla, ei ole aikaa ja mahdollisuutta omalle luovuudelle. Asiakaspalvelulle se luovuus on erityisen tärkeää, koska jokainen asiakaspalvelutilanne on ihan ainutkertainen, eli silloin se luovuus pitäisi tulla esille. Ei niin, että kun on palveluprosessi, pitäisi asiakaspalvelijan kertoa ne samat asiat kaikille asiakkaille ja jossain tietyssä järjestyksessä, silloin siihen ei synny sitä aitoa ja henkilökohtaista luovuutta, mikä asiakaspalvelussa tekee sen ainutlaatuisen elämyksen.

Kasken ym. (2005, 85) mukaan pelisääntöjä yrityksessä sovittaessa on hyvä muistaa, että yhdessä sovittu käytännön toimintatapa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että olisi vain yksi oikea ja yksi väärä tapa ajatella, tuntea ja toimia. Johtaja voi myös muistuttaa siitä, että välillä sattuu kaikille virheitä. On tärkeää ottaa vastuuta omasta toiminnastaan ja tunteistaan, ainakin silloin kun tulee toimineeksi pelisääntöjen vastaisesti. Pelisääntöistä voi tulla lyömäase, mutta niiden oikea tarkoitus on kuitenkin tukea työyhteisön

yhteistyötä, ei osoitella toisten tekemiä virheitä.

Usea asiantuntija pohti, että nykyisin työkokemus olisi syytä nostaa arkiajattelua analyttisemmän tutkimuksen kohteeksi johtamisvalmennuksessa. *"Aina opettajana toiminut henkilö ja hänen tapa toimia on erilaista kun sellaisen opettajan joka tulee pitkään toimineena ravintola-alalta, hän tuo ihan erilaisen tyylin opetustyöhön."* Teoreettisen tiedon avulla on mahdollista ja voidaan hienosti syventää arkikokemuksen antia oppimisen lähteenä. Moni asiantuntija toi myös negatiivisia ilmiöitä esille keskusteluissa, esimerkiksi juuri johtamisessa olevista henkilöistä, joilla on ilmennyt "pimahteluita", yllälyöntejä ja "höykytyksiä". Kaikkien asiantuntijoiden mielestä ne ovat olleet itsestään epävarmoja ihmisiä, jotka ei osaa johtaa henkilöitä ja tilanteita oikein.

Vaikeat muutostilanteet, joihin liittyy esimerkiksi irtisanomisia, ovat johtajuuden haasteita ja kovimpia paikkoja. *"Aina asiat voidaan organisoida uudella tavalla, se on just sitä taitoa johtamisessa."* Vaikka usein luontainen reaktio olisi päinvastainen, johtajan tulisi tällöin olla mahdollisimman lähellä henkilöstöä, myös fyysisesti. Hänen pitäisi kuunnella ja puhua, sekä olla läsnä niin paljon kuin mahdollista. *"...läsnäolo on oleellista"*.

Asiantuntijoiden mielestä vain tällä tavoin henkilöstö voi ainoastaan säilyttää luottamuksensa siihen, että johtaja kantaa vastuuta, haluaa selvittää asioita ja on avoin. Mahdollisuus ja varmaan parempaan päästäisiin, jos työntekijät tuntisivat arvostusta. Eräs asiantuntija kiteytti sen näin, *"yhteistyötä, jutteluita, johdetaan asialinjalla ja huolehditaan työntekijöistä."* Asiantuntijan mielestä tässä olisi se sauma ja tapa toimia. Hänen mukaan nimenomaan tunnejohtamisen kautta tulisi se oikea toimintamalli. Ravintola-alan asiantuntijoiden ajatuksissa menestyvään johtajaan on yhdistetty esimerkiksi näkemyksellisyyden ja vahvan vision sekä kyvyn rakentaa tehokkaasti verkostoja, sitkeyden ja taidon erottaa olennaisen epäolennaisesta että vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät sitoutumaan työhön.

Myös oman alan tiedollisen hallinnan koettiin haastatteluissa tärkeäksi ja sen että osataan erottaa ja tiedostaa toistuvia toimintatyyplejä työympäristössä. Eräs asiantuntija pohti näin, miksi sitten kannattaa mennä tälle tunnejohtamisen puolelle tulevaisuudessa ravintolaelämässä, niin hänen mielestään nykyisin henkiselä puolella ei olla tyytyväisiä, sen vuoksi se voisi korjata pitkälle sen suuren ongelman ravintolakulttuurissa.

Kasken ym. (2005, 97) mukaan jokainen henkilö luo merkityksiä ja tekee tulkintoja työympäristöstä omasta näkökulmastaan. Vastaavalla tavalla sama tilanne voi vaikuttaa eritavoin eri ihmisiin. Sama tilanne herättää yhdessä yhdenlaisia, toisessa toisenlaisia ja kolmannessa kolmannenlaisia tunteita ja se pitäisi tiedostaa. Tunnekokemus on kuitenkin jokaisen omalta kannalta aina oikea, toinen henkilö ei voi tietää paremmin, miltä itsestä tuntuu.

”Ravintola-alan ihmiset toisaalta ajattelevat, että ei tunnejohtamisessa ole mitään järkeä, että se on jotain hörhöilyä. Ihmiset kun ymmärtäisivät sen että ne ovat ihan tavalisia asioita.” Haastatteluissa korostui myös se, että taitava ja henkisesti vahva johtaja kestää muita paremmin myös omat ja alaistensa regressiot, jotka heijastavat meissä kaikissa olevaa pimeää puolta. Johtaminen on haasteellista tai peräti mahdotonta ilman ryhmän hyväksyntää, usein itse asiassa henkilöstö siirtää valtaa johtajalle. Moni asiantuntija toi esille monessa kohdassa sen, että *”tunnejohtamisen maailma tarvitsee vahvistusta ja istuu todella hyvin ravintola-alalle.”*

Kasken ym. (2005, 69) mukaan vastavuoroinen vuorovaikutus lisää avoimuutta, avoimuus lisää taas luottamusta ja luottamus lisää tiedon virtaamista, kun tieto taas virtaa yrityksessä vapaasti, tekee se muutoksesta mahdollisuuden. Tällöin työntekijät ja johtaja eivät jumiudu paikalle ja puolustusasemiin, vaan uudistuvat ja pystyvät tuloksekkaaseen toimintaan myös jatkuvan muutoksen keskellä.

Usea asiantuntija pohti haasteita ja kertoivat minulle, että Suomessa on hyvin tietäntyylinen tarkka työkulttuuri, pystyykö ja kykeneekö maahanmuuttajat sopeutumaan tähän meidän työkulttuuriin? Vai ymmärretäänkö me antaa niissä asioissa hieman periksi? Ravintola-alaa vaivaa suuri vaihtuvuus. Sen vuoksi ei tiedetä miten se tulevaisuudessa tulee muuttumaan? Onko tämä entistä enempi vain läpikulkuammatti? Vai tuleeko tästä kuitenkin pysyväisempi palveluammatti monille?

Asiantuntijoiden keskusteluissa korostui, miten saadaan ala vetovoimaiseksi että saadaan työntekijät pysymään ravintola-alan työssä? Monien haastateltavien ehdotuksissa tuli esiin, että pitäisi saada palkka ja työolot kuntoon. Kuinka sitten pätkätyöt tyydyttävät näitä henkilöitä tulevaisuudessa? Työnantajalla on aina tiettyjä odotuksia työntekijöihin. Ihmiset suhtautuu nykyisin eritavalla työhön, nykypolvelle se työ on vain rahan hankkimisen muoto ja meillä vanhemmilla työntekijöillä se ollut monella kaikkein tär-

keimpiä asioita elämässä ja ollaan koko sielultaan siinä työssä mukana. Miten nämä saadaan keskenään tasapainoon? Kilpailu kiristyy vieläkin kireämmäksi tulevaisuudessa ja saadaanko kannattavaa toimintaa luotua tulevaisuudessa ravintola-alalle?

”Toki on tärkeää ymmärtää bisnes, kulut, kulurakenteet ja miten voidaan kulussa säästää.” Älykkyys ei tee kenestäkään tehokasta johtajaa, mutta joidenkin tutkimusten mukaan menestyvät johtajat ovat usein keskimääräistä älykkäämpiä. Ravintolakulttuurissa johtajan on myös hahmotettava asioiden välisiä vaikutussuhteita, pystyttävä ymmärtämään toiminnallisia kokonaisuuksia sekä syy-seurauksia. *”Tunnejohtaminen on henkilökuntaan liittyvää jolla voidaan ohjata toimintaa, tavoitteiden saavuttamisessa.”* Menestyvät johtajat asettavat mielellään toiminalle ja työlle tavoitteita.

Monet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että niillä henkilöillä joilla löytyy tunneälyä, pelisilmää, tunnetta, tekniikkaa ja sellainen joka hallitsee koko homman, sellaisella henkilöllä on kysyntää ravintola-alalla. Kaksi asiantuntijaa painotti sitä että, jos työntekijöitä kohdellaan huonosti ja vedetään kaikki heidän ”selkärangasta”, ravintoloita löytyy miljoonia mahdollisuuksia pääkaupunkiseudulla ja muualla, kenenkään ei tarvitse jäädä päiväkään sellaiseen yritykseen, jos siellä ei viihdy.

Jossakin tilanteessa vahva johtaja voi olla hyväksi. Kuitenkin henkilöiden tullessa yhä osaaviksi ja kyvykkäämmiksi vahvan johtajan tarve vähenee eli henkilöt alkavat johtaa itse itseään. Eräs asiantuntija mietti, *”...me ollaan niin käytännönläheisiä ihmisiä.”* Asiantuntijoiden puheissa tuli esille, että normaalitilanteissa johtaja pitää matalaa profiilia ja vahvistaa sitten otettaan kriittisissä tilanteissa. Menestyvän tunnejohtajan eväitä ja taitoja ovat, henkilökohtaiset kyvyt ja ominaisuudet, elämäkokemus ja työkokemus myös terve itsetunto ja nöyryys, halu toimia hyvänä johtajana ja sen kautta tahto ja motivaatio, itsetuntemus sekä johtamistaidollinen koulutus että jatkuva itsensä kehittäminen. Monen asiantuntijan mielestä tunnejohtamisen ymmärtämistä ei ole saatu missään esimieskoulutuksissa, hän kiteyttää sen ajatuksen näin, *”sellaista johtamisosaamista jota olisi esimerkiksi koulutuksen kanssa saatu.”*

Kasken ym.(2005, 23 - 25) mukaan hyvään tunnejohtajuuteen kuuluu osana turvallisen työilmapiirin rakentaminen yritykseen. Turvallinen ilmapiiri rakentuu vain avoimuuden kautta ja avoimuus lisää jakamista. Jakaminen rakentaa luottamusta ja luottamus lisää turvallisuuden tunnetta. Avoimessa ja turvallisessa työyhteisössä tunteille tulee tilaa ja siten tunteet ovat myös innovatiivisuuden pohja. Innovatiivisuudella tarkoitetaan työyht-

teisön mahdollisuuksia keksiä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja luovuuden voimavarojen käyttämistä yrityksessä. Yhteisö on innovatiivinen, kun se on avoin ja avoimuus luo luottamusta ja toisaalta luottamus luo taas mahdollisuuksia avoimuudelle. Työyhteisö on avoin, mikäli jokainen voi tulla hyväksytyksi ja tuntea hyväksyntää, tämä ainoastaan onnistuu, mikäli ilmapiiri sen sallii. Johtaja siis johtaa työyhteisössä sekä tulosta että koko prosessia.

Melkein kaikkien asiantuntijoiden keskusteluiden mukaan hyvä ravintolajohtaja on avoin sosiaaliselle ympäristölle, vakuuttava ja jämäkkä sekä myös tilanteisiin mukautuva, kunniahimoinen ja suoritussuuntautunut. Taitava johtaja on myös energinen ja sinnikäs sekä yhteistyökykyinen, päättäväinen, että halukas vaikuttamaan. *”kun henkilökunta viihtyy hyvin työssään, se näkyy...”* Usean asiantuntijan mukaan silloin se myös näkyy ja tuntuu asiakkaille asti ja jos se ei näy hyvänä tuloksena ei sitten mikään muukaan. Monen asiantuntijan mielestä tunnejohtaminen on ainoa järkevä vaihtoehto johtamismalliksi ravintola-alalla.

Haastateltavien mielestä hyvä johtaja on itseensä luottava, stressinsietokykyinen ja halukas kantamaan vastuuta. Heidän mielestä johtajuus nähdään pitkälti lähtevän johtajan persoonasta ja kyvystä johtaa itseään. Näitä ominaisuuksia on hyvä ja terve itsetunto eli käsitys reagoitavuudesta ja persoonallisuuden piirteistä. Erään asiantuntijan mielestä, tunnejohtamisella voi esimies näyttää miten säästetään ravintolassa eri asioissa, ne ovat pieniä asioita, asiantuntijan mukaan, pienillä toimilla arjen työssä voi säästää todella paljon euroja. Asiantuntija kertoi siitä esimerkin, vaikka kun ajatellaan pesulakuluja jotka voivat tulla todella kalliiksi ravintolayritykselle tänä päivänä. Hänen mielestään voidaan kääntää tai peittää liina toisella liinalla ja vaihdella siten eri tyylejä eri päivänä, jos on jotain viinin tai kastikkeeseen liittyviä sattumia tullut liinoille, eikä laittaa sitä heti pesulaan yms.

Haastateltavien perusteella johtajan myönteisyydestä suhtautumisessa itseen ja ympäristöön on tärkeä merkitys työyhteisössä ja viihtyvyydellä. Heidän mielestä hyvällä johtajalla on vastuullisuus, itse määritellyt elämän päämäärät ja arvot. Keskusteleminen olisi asiantuntijoiden mielestä oleellista, *”...jos tulee joku hankala palvelutilanne, siitä keskustellaan jälkikäteen, kuinka se meni...”* Haastateltavien mukaan hyvällä johtajalla on itsenäisyys, omien elämänarvojen ja ihanteiden toteuttaminen sekä voima erottua tarvittaessa joukosta. Erään asiantuntijan mielestä olisi tärkeää että, *”positiivisista ja negatiivisista asioista pystyttäisiin puhumaan.”*

Kasken ym. (2005, 17) mukaan johtajan on oltava lähellä ja pyrittävä lähelle sekä osallistuttava työntekijöiden ja työyhteisönsä elämään. Lähellä oleminen ei kuitenkaan tarkoita johtajan ja työntekijöiden ystävyyttä, vaan johtajan tunnetason läheisyyttä. Tunnetason läheisyys tarkoittaa sitä, että johtaja aistii ja näkee missä työyhteisössä mennään arjen toiminnoissa.

Yksi asiantuntija painotti sitä, että opittaisiin viestimään asioita oikealla tyylillä eteenpäin. Esimerkiksi baarimestari tai tarjoilija kykenee kertomaan johdolle sen asian mitä ravintolan asiakkaat kertoo asiakaspalvelutilanteessa. Ravintolapalvelun asiantuntija saa siten myös tietää sen oikean tarpeen, mitä todellisuudessa asiakkaat kaipaavat. Monet asiantuntijat olivat myös sitä mieltä, että säännöllisiä koulutustilaisuuksia olisi todella tärkeää saada ravintola-alalle, jossa päivitetään tietoa. Sekä usea asiantuntija mainitsi, että pitäisi saada pitkäaikaisempia työsuhteita rakennettua ravintola-alalle.

Eräs asiantuntija muisteli pitkäaikaista työkokemustaan näin, minä olen oppinut itse niistä autoritäärisistä johtajista, joiden kanssa olen työskennellyt, *”mä en ikinä halua olla sellainen samanlainen johtaja kun he ovat olleet”*, sen vuoksi juuri tämä tunnejohtaminen on sopiva johtamismalli nimenomaan ravintola-alalle. Monien asiantuntijoiden mielestä reilu ja avoimesti henkilökuntaan suhtautuva johtaja, joka osallistuu kaikkeen työskentelyyn ravintolassa, on paras motivoija. Se miten ravintolassa henkilöt työskentelee, vaikuttaa koko ravintolan ilmapiiriin ja sitä kautta henkilökunnan viihtyvyyteen ja motivoitumiseen sekä toisaalta ravintolan asiakaskunnan viihtyvyyteen.

Kasken ym. (2005, 15) mukaan jos työyhteisössä toimitaan epäoikeudenmukaisesti, työntekijät kokevat vihaa ja suuttumusta sekä, jos asioille ei kuitenkaan tapahdu mitään, lisääntyy siten myös tunnelataus. Esimerkiksi yksi työntekijä voi saada johtajan silmissä hankalan työntekijän maineen, kun hän puuttuu näihin epäkohtiin ja näyttää takertuvan asioihin. Kyseinen työntekijä voi kantaa mukanaan koko työyhteisön vihaa, turhautuneisuutta ja ärtymystä. Hän on kuitenkin se työyhteisön tunteen säilöjä ja ulospuhuja.

Haastateltavien mielestä taitavalla johtajalla löytyy tunnetta ja asenteita, sekä selkeys ja kyky ajatella ja eritellä tietoa. Mutta myös luovuutta ja mielikuvitusta sekä vaistoa, että kyky löytää uusia ratkaisuja ja käyttämällä tietoa. Eräs asiantuntija pohti, että *”pa-*

himmat negatiiviset kokemukset ovat olleet juuri johtamisessa olevista henkilöistä.” Asiantuntijat painottivat keskusteluissa, johtaa ei voi mitään asiaa muuten kuin ihmisten avulla. Taitavaa johtajaa voidaan verrata joukkueen valmentajan työhön. *”Esimiehellä olisi sellainen taito että osaa kuunnella alaisiaan.”*

Moni asiantuntija kaipasi lisäkoulutusta, usea keskusteli siitä, että johtamiskoulutuksessa ei vieläkään ole paneuduttu tarpeeksi ja ajateltu tätä asian tärkeyttä, mitä se todellakin on. Vieläkin on niin paljon tätä vanhanajan johtajuutta, eikä vielä ole sisäistetty tätä tunneasiaa. Koko työyhteisö linkittyy kuitenkin siihen tunnejohtamiseen, se on niin tärkeätä asiantuntijoiden mielestä. Tunneäly on tärkeää myös siinäkin mielessä, että johtajan täytyisi ja olisi osattava erottaa oikeaa ja väärää toimintaa henkilöissä ravintolaelämässä. Esimerkiksi tunnistaa väärän tyylinen ”manipulointi”, jos sitä ilmenee työyhteisössä. Koska se saastuttaa koko ravintolan ilmapiirin jossa toimitaan ja sen eron huomaa siinä, että sinne ei haluta mielellään mennä tekemään töitä, eikä siellä viihdytä.

Yleisesti tiedetään se, että henkilöillä on kyky vastaanottaa ympäristön viestejä synnynnäisesti, mutta se voi pilaantua esimerkiksi traumaattisen kokemuksen takia. Pitäisi karsia ne ravintolakulttuurista, joilla tämä kyky on vaurioitunut ja joille on muodostunut liian vahvoja puolustusmekanismeja. Nykyisellä ravintola-alan ammattilaisella pitäisi olla kyky kohdata toinen ihminen, kyky kohdata ja sietää erilaisuutta, kyky ja halu luoda suhteita.

”Työn ulkopuoliset ihmissuhteet auttavat selviytymään ja jaksamaan työssä.” Haastateltavien mukaan ennen johtajan tärkein tehtävä oli käskää ja valvoa, mutta nykyisin johtaja on alettu entistä enemmän nähdä osaamisen luoja ja kehittäjänä sekä henkilöiden rohkaisijana että myös suunnannäyttäjänä. Ravintola-alalla *”elinkaari lyhenee koko ajan, jaksako kaikki aina sitä, siihenkin tarvittaisiin valmennusta.”*

Muutamien haastateltavien perusteella johtamistyötä tekevät yksittäiset esimiehet siirtävät ravintolayrityksen tahtotilaa työyhteisöön antamalla palautetta, ohjaamalla ja luottamalla sekä yksittäisten henkilöiden päivittäiseksi toiminnaksi kuten esimerkiksi kannustamalla ja kehittämällä. Mutta myös negatiivinen asia tuli muutamien asiantuntijoiden keskusteluissa ilmi *”...nykyisin se on erityisen yleistä että yritystä ei johda kukaan. Työntekijät jätetään yksin työhön, ei välitetä eikä oteta vastuuta.”* Yksi asiantuntija otti

esiin sen, että kaikki osaa lukea lukuja ja jakaa asioita ja tehdä toimintoja, mutta kun tämä on niin sosiaalista kanssakäymistä ja se on niin luonteenomaista ja jos sitä ei ole henkilöllä, se voi viedä harhapolulle.

Monien asiantuntijoiden keskusteluissa luonnehdittiin monella eri tavalla välittämistä henkilöistä, joiden kanssa tehdään töitä, eli jos tai kun johtaja ei välitä? Välinpitämättömyyden ja tietoisien suunnitelmien puuttumisen näyttää olevan ravintolan ilmapiirin ja viihtyvyyden kannalta kaikkien kohtalokkainta ravintola-alan työssä. On ymmärrettävä, että yksikin ravintola-alan työssään välinpitämätön johtaja saattaa romuttaa kaikkien muiden tekemän työn. Aidosti välittävä johtaja ei ainoastaan arvosta työntekijöitään vaan jakaa myös omaa elämänviisauttaan heille.

Taitava johtaja ei voi käskää työntekijöitä välittämään, vaan hän voi näyttää heille oman toimintansa ja esimerkin kautta, mitä on aito ja vilpitön välittäminen. Merkityksellistä siitä syntyy, jos välittäminen on näin ollen myös sen takia, että työntekijä itse oppisi välittämään. Eräs asiantuntija kiteytti sen asian hienosti, *”jos, ei välitetä niistä jonka kanssa tehdään työtä, silloin on todella huono esimies ja johtaja.”*

Monen asiantuntijoiden mukaan, vain välittämisen kautta voi ravintola-alan henkilöiden toiminta kasvaa ravintolayritysten kilpailueduksi ja strateginen johtaminen toteutua käytännössä. Jokainen asiantuntija pohti lopuksi sitä, millä sitten voidaan nostaa ravintola-alan vetovoimaa? Kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä että se olisi se tunnelman luominen ja viihtyvyys. Tunnelmaa ei rahalla voi ostaa, jokaisella oli siitä omakohtaisia kokemuksia. Yksi asiantuntija kuvasi tunnelmaa näin, esimerkiksi jos on suuri muuraishaiskeko, jos yläkerta on johto ja alakerta työntekijät. Jos yläkerta alkaa heilua, niin paljonko se koko juttu heiluu? Mutta jos alakerta alkaa heilua, niin kuinka paljon kaikki alkaa heilua? Kuitenkin jokaisen asiantuntijan ajatuksissa tuli sellainen maisemakuva ja ne uskoivat siihen, että sieltä ylhäältä tunnelma säteilee alas, jos tunnejohtaminen on kohdallaan.

Monet asiantuntijat kokivat tärkeäksi myös sen, että tulee tutustua muiden ravintolayritysten toimintaan ja toimintatapoihin sekä jakaa ja vaihtaa tietoa. Eräs asiantuntija heitti vielä yhden kommentin, hänen mielestään Suomessa esimiehet antavat liian helposti myös henkilökunnan palvella asiakkaita huonosti, myös siihen pitäisi saada koulutusta. Haastatteluiden kautta ilmeni tarvetta siinä että, ravintoloissa olisi tärkeää olla kehittämistoimintaa säännöllisesti, koulutusta kaikille henkilökunnalle, nyt sitä ei ole ollen-

kaan. Koulutuspäivät olisivat tärkeää ja käytettäisiin vaikka ulkopuolista konsulttia ja työnohjausta sekä sen kautta saataisiin uutta näkökulmaa, se toisi oikeanlaista tyyliä ja ohjausta sekä vaihtoehtojen antamista arkisissa toiminnoissa.

Hyvänä työkaluna olisi myös työnohjaus. Siten parantaa hyvinvointia jolloin puututaan myös henkilökunnan alkoholikäyttäytymiseen. Kehittämisideana on myös se, että nyt tällä hetkellä ei tehdä asioita niin luovasti ravintoloissa kun voitaisiin tehdä, mutta tunnejohtamisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen mahdollistaa senkin asian. Arvostus, se sana tuli ihan jokaisen haastateltavan kautta esille jollain tasolla hyvin monessa eri yhteydessä, mutta onko se sittenkään todellista ja voisiko sitä yleistää jotenkin? Voisiko olla niin, että joka alalla koetaan että arvostusta ei saada riittävästi? Olisiko niin, että eri alojen arvostuksen kokemisesta voisi tehdä tutkimuksen ja silloin voidaan ehkä saada selville onko arvostusajatus samantyylinen joka alalla? Arvostetaanko terveyskeskuksen lääkäreitä samoin kun yksityisen sairaaloiden lääkäreitä tai saako esimerkiksi jonkin hienon ravintolan tarjoilija arvostusta enemmän kuin pienen korttelibaarin? Se voisi olla mielenkiintoista tietoa.

Mutta, olisiko se kuitenkin niin, että se on lopulta henkilöstä ja hänen itsetunnostaan, motivaatiosta ja arvoista sekä ammattitaidostaan kaikki kiinni? Kuitenkin uskon vahvasti, että ravintola-alalla on pääsääntöisesti hyvin tasapainoisen itsetunnon omaavia henkilöitä jolla on hyvä olla ja jotka haluavat tehdä parastaan ja se ei mielestäni katso työpaikkaa eikä asemaa missä työskentelee.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tarkoitus oli tunnistaa mitkä ovat tunnejohtamisen keskeisemmät kehittämisen kohteet ja mahdollisuudet ravintola-alalla sekä uusien työkalujen ja ideoiden luominen haastatteluiden saamien tulosten kautta, hyödynnettäväksi ravintolaelämään.

Kun tutkimukseni vastauksia peilataan Golemanin (2006) tunneälytaitoihin, on niistä löydettävissä yhtymäkohtia ainakin hyvään itsetuntemukseen, joustavuuteen, ryhmä- ja yhteistyötaitoihin, suorituskyykyyn, avoimuuteen, turvallisuuden tunteeseen ja sen kautta luottamukseen, sopeutumiskykyyn ja kyykyyn kehittää toisia. Tutkimus osoitti, että ne joilla on tunneälytaitoja selviytyvät helpommin ja menestyvät työssä parhaiten, kun sellaiset jotka eivät sitä taitoa niin hyvin hallitse. Tutkimuksessa selvisi, että niillä joilla on vahvat tunneälytaidot, erottuvat joukosta hyvän ilmapiirin ja tunnelman luojina, näitä

asioita ovat esimerkiksi stressinsietokyky, itsenäisyys, empaattisuus, todellisuudentaju, omien tunteiden tiedostaminen, innostus sekä ongelmaratkaisutaidot.

Tutkimuksessa näkyi selkeästi myös se, että melkein kaikkien haastateltavien mielestä hyvä tunnejohtaja kunnioittaa ja arvostaa henkilöstöään ja hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän luo omalla persoonallaan ryhmähenkeä ja energiaa sekä pystyy vaikuttaman positiivisesti. Tunneällyn puute tai vähäisen tunneällyn määrä aiheuttavat ongelmia erilaisten ihmisten ja kriisien kohtaamisessa sekä ihmissuhdetaidoissa. Ongelmat johtuvat usein johtajien omien tunteiden tiedostamattomuudesta ja itseluottamuksen puutteesta, eli ei osata ja uskalleta toimia haasteellisissa yllättävissä tilanteissa ja silloin suorituskkyky ei ole paras mahdollinen.

Johtajan persoonallisesta roolista ja sen merkityksestä tulee huomioida ravintola-alalla ja tärkein on tulla tietoiseksi vaikutuksestaan ympäristöön ja omasta persoonallisesta tyylistään. Kohtaamisen yhteydessä vaikuttavuus selittää kuitenkin johtajan esimerkkinä olemisen. Menestyvä johtaja on sellainen, josta katsotaan mallia ja häneen luetaan. Ravintola-alalla on monenlaisia johtajia ja siksi käytössä on hyvinkin luovia toimintatapoja, mutta myös kovin vanhanaikaisia.

Ravintola-ala ja yhteiskunta elävät jatkuvassa muutoksessa, ihmiset ymmärtävät yhä selkeämmin oman osaamisensa sekä itsensä arvon. Tulevaisuudessa osaavasta henkilökunnasta kilpailu kiristyy. Työntekijöillä on nykyisin tiedostettu oikeus odottaa osaavaa ja hyvää johtamista ja se kuinka arvokasta henkilön tieto ja taito on, sitä kriittisemmin hän suhtautuu kohtaamaansa johtamistaitoon.

Henkilöiden johtamista ei ole ravintola-alalla katsottu niin tärkeäksi, että siihen perehdyttäisiin tai että se näkyisi johtajan työn suunnittelussa. Myös työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa tulee aina sellaisia poikkeustapauksia, joita täytyy aina arvioida omalla asianaan, siinä tilanteessa. On osattava johtaa eri ihmisiä eri tavalla. Se pitäisi tiedostaa jokaisen ravintola-alalla toimivan henkilön. Tärkeää on ymmärtää verkostoitumisen taitoa ja erityisen oleellista on tutustua asiakkaisiin ja henkilökuntaan pintaa syvemmältä. Kaikkien asiantuntijoiden mielestä johtaminen ravintola-alalla on pääsääntöisesti tuloksen tekemistä sekä johtamisella on suuri merkitys miten saadaan homma pyörimään. Tutkimuksessa selvisi että ravintola-alalla on paljon vaihtuvuutta sekä lyhyitä työsuhteita sekä töiden suunnitteleminen ja johtaminen ovat hyvin näennäistä. Asiantuntijoiden mielestä, kun itsetunto on kunnossa, silloin on varmempi johtaja ja to-

dennäköisesti myös arvostetumpi. Heidän mielestään esimiehen motivaatio antaa myös kannustusta työntekijöihin.

Asiantuntijat painottivat, että tulee muistaa aina työroolit eli ei puhu rumasti henkilöille ja eikä vähättele kollegoita eri työtilanteissa. Hommat tehdään miten sanotaan ja alasiakin on joka lähtöön, tyyli pitää olla aina neutraalina. Heidän mielestään pitää hoitaa asiat asioina ja pystyä pitämään itsensä asialinjalla kuten esimerkiksi avointa keskustelua ja kommunikointia ja kun itsehallinta on kunnossa voi keskittyä työhönsä. Asiantuntijoiden ajatuksissa oli se, että hyvä ravintolan toiminta näkyy aina asiakkaille hyvänä tunnelmana ja viihtyvyytenä. Ravintola-alalla työskennellään koko ajan sosiaalisessa kanssakäymisessä eri ryhmien kanssa ja ihmissuhteiden hoito työyhteisössä on taitoa neuvotella ja ratkoa riitoja, selkeää ja taitavaa viestintää ja asioiden esittämistä ystävällisessä hengessä.

Jokaisen asiantuntijan mielestä asiajohtamistakin tarvitaan tunnejohtamisen ohessa, yhdessä ne ovat hyvä kokonaisuus. Heidän mielestään ravintola-alan väki on pääsääntöisesti hyvin sosiaalisia henkilöitä, silloin nimenomaan juuri tunnejohtaminen sopii ravintola-alaan. Ravintola-alan henkilöt, voivat olla jopa pelottavan vaarallisen taitavia joissain asioissa toimimaan sosiaalisesti, se on myös tärkeää tiedostaa. Ravintolajohtaja saa alaisten tunteet toimimaan tehokkaasti oikealla tavalla ja jos tunneäly puuttuu asiakaspalvelutyössä niin, palvelun laatu huononee huomattavasti. Huomionarvoista on se, että kykenee johtamaan ja ohjaamaan työtä ja tehtäviä sekä toimintaa, mutta niin että muistaa aina tunteen ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden.

Asiantuntijat olivat sitä mieltä että asiakkaat alkavat vaatia ja arvostaa tunnetta ja tunnelman luomista ammattitaitona ja se tulee korostumaan tulevaisuudessa. Lähes kaikki asiantuntijat miettivät että tunnejohtaminen tuo tehokkuutta, hyvää toimintaa, innostusta, elämyksellisyyttä, lisäarvoa, hyvinvointia ja kilpailuetua ravintolamaailmaan. Asioiden johtamisessa ravintola-alalla monet ovat todella hyviä mutta ihmisten kanssa siihen tarvitaan vielä kehittämistä. Jokaisen asiantuntijan mielestä nykyisin ihmiset voivat entistä huonommin, vaikka kaikki on meillä aina vain paremmin eli henkisellä puolella ei olla tyytyväisiä. Tunnejohtamisen kautta nimenomaan sieltä tulisi se oikea toimintamalli ja tyyli. Ravintola-alalla on nyt tärkeää kouluttaa ja avata ihmisille tunnejohtamisen asiasisällöt mitä ne tarkoittavat arjen työssä. Mitä asioita ne ovat sekä miten ne ilmenevät ja merkitsevät käytännössä eli syy-seuraussuhteita.

Ravintola-alan tunnejohtamisen osa-alueet kuten asiakaspalveluosaaminen, joustaminen, koulutuspäivät säännöllisesti ravintoloihin jokaiselle henkilölle, työnohjausta, luovuuden hyödyntämistä, yhteistyö- ja tiimitaitojen kehittämistä, avoimuuden lisäämistä ja luottamuksen rakentamista näitä asioita pitäisi huomioida ja tuoda esiin esimerkiksi työnohjauksen kehittämisessä ja kouluttamisessa. Sen lisäksi ravintola-alan haastatte-
luissa ilmeni uusi asia, jota erityisesti täytyy tulevaisuudessa huomioida esimerkiksi henkilökunnan valmentamisessa ja se on asiakaskohtaamisen taito. Se tarkoittaa tunneälytaitojen merkitystä erityisesti asiakaskohtaamisessa ja palvelun tunnelman luomisessa, jotka puolestaan ovat keskeisiä ravintolan menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusta voidaan hyödyntää muun muassa ravintola-alan ammatillisen johtamiskoulutuksen kehittämisessä ja suunnittelussa. Tulevaisuuden ravintolajohtajilta vaaditaan tunneälytaitojen, elämäkokemuksen ja teoretiedon yhdistämistä taitavan tasapainoisesti arkiseen johtamistyöhön.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva:WSOY.

Amdrosius, M., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. Henkinen johtajuus. 2009. Helsinki: Kotimaa-yhtiöt.

Anttila, P. Ammatillinen tiedonmuutos. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Ammatillisen ja AMK-koulutuksen tutkimuspäivien satoa. 2/2005, 12 - 15.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.

Elinkeinoelämän Keskusliitto. Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa.

Elovainio, M. & Kivimäki, M. Johtamisessa on tärkeä oikeudenmukaisuus. Työterveiset 2/2001, 10 -11.

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 1990. Työn ilo tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus.

Eteläpelto, A. & Tynjälä P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva:WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J.1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

- Goleman, D. 2006. 4. painos. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.
- Havukko, M., Helenius, A., Immonen, T., Kotila, T & Tielinen E. Näyttötutkintostrategia -projekti 2009. Ehdotuksia, ideoita ja malleja näyttötutkintostrategian laatimiseksi. HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulu ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helsingin palvelualojen oppilaitoksen Helpan opetussuunnitelma 2007 - 2008, tutkinto-kohtainen osa 2.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer.
- Juuti, P. Hyvä johtaja keskustele ja virittäytyy työyhteisön aaltopituudelle. Helsingin Uutiset 30.5.2008, 4.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kangas, P. Palvelun psykologiaa. 1991.3. painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita.
- Koski, J.T. 2001. Luova hierre. Näkökulmia yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden luovuuteen. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotila, T. 2004. Ravintolaetikettiopas. Helsinki: Edita.
- Kotila, T. & Söderström M. Kehittämishanke 2007 - 2008. Kulttuurien kohtaaminen vuorovaikutuksessa hotelli-, ravintola-, catering- ja vaatetusallalla. Helsingin palvelualojen oppilaitoksessa. HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulu ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Kuokkanen, M. Ihmisen tiedot ja taidot Suomen tärkein voimavara. Kultaraha 5/2001, 4 - 5.
- Langinvainio, L. 1999. Gosbi, työnteon hyvä henki. Juva: WSOY.
- Leinikki, S., Lohi-Aalto, P., Ojala, M. & Ukkola, I. 2008. Asiantuntijuus ja osaaminen. Työelämä ja koulutus. TJS Opintokeskus. Työelämäjulkaisut.
- Numminen J. Tarina A - lehtitalosta. 2003. Keuruu: Otava.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Reinola O. Tavattoman tökeröä käytöstä. Kauneus ja terveys 10/2003, 21 - 22.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Tammer.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Räisänen, A. (toim.) 1998. Arviointi 2. Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Opetushallitus.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Jyväskylä: Gummerus.

Sallila P. & Malinen A. 2002. Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43.vuosikirja.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WSOY.

Säljö, R. 2001. Oppimiskäytännöt - sosiokulttuurinen näkökulma. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

KUVAOTSIKKOLUETTELO

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehyksen kuvaus	9
Kuvio 2. Daniel Golemanin itsetuntemuksen käsitteet	27
Kuvio 3. Daniel Golemanin empatian käsitteet	28
Kuvio 4. Daniel Golemanin sosiaalisten kykyjen käsitteet	29
Kuvio 5. Daniel Golemanin tiimitaitojen käsitteet	30
Kuvio 6. Daniel Golemanin motivaation käsitteet	30
Kuvio 7. Tunnejohtaminen ravintola-alalla	81

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yleisen älykkyyden ja tunneälyn erot	21
Taulukko 2. Ravintola-alan ammattilaisten teemahaastattelujen päätulokset	43
Taulukko 3. Tunneälyn, tunnejohtamisen ja tulevaisuudenkuva ravintola-alalle mielenkiintoisimmat asiat	82

ASiantuntijat

Tämän opinnäytetyöni alkuvaiheessa olen saanut kommentteja mm. näyttötutkintomestarikollegoilta koulutussuunnittelija ja ekonomi Marja Havukolta ja ylitarkastaja FM Armi Heleniukselta. He kumpikin tutustuivat ja ovat lukeneet opinnäytetyöhöni käsikirjoituksen ja antoivat kehittämissuhteita siihen. Olen saanut myös kommentteja kahdelta ravintola-alan asiantuntijalta Pirjo Haapalaiselta ja Raili Saariselta. He kumpikin ovat lukeneet opinnäytetyöni käsikirjoituksen. Opiskelutoverini ylemmässä restonomikoulutuksessa ravintola-alan lehtori Pirkko Nakkila restonomi (AMK), KM ja näyttötutkintomestari on tutustunut loppuvaiheessa opinnäytetyöhöni ja antanut siihen ajatuksia.

LIITE 1 SAATEKIRJE

Saate

28.5.2009

Hyvä vastaanottaja,

HAAGA-HELIAN ylempi ammattikorkeakoulun restonomiopintoihin liittyvänä opinnäytetyönä tutkin johtamiskäytäntöihin uudemman johtamiskirjallisuuden pohjalta sisältyviä asioita ja sitä missä määrin ne ovat tunnistettavissa. Tavoite on tuottaa tutkimusraportti, joka osaltaan vie eteenpäin johtamisen kehittämistä. Työn tarkoitus on tunnistaa mitkä ovat keskeisemmät kehittämisen kohteet ja mahdollisuudet.

Kohderyhmänä ovat ravintola-alan henkilöt. Toivon, että Sinulla on aikaa noin 30 minuuttia haastatteluun. Lähetän haastattelukysymykset ohessa etukäteen. Otan yhteyttä

sopiakseni haastatteluajasta. Tiedot ja vastaukset ovat luottamuksellisia. Kiitos mielenkiinnosta jo etukäteen ja halusta kehittää yhdessä ravintolaelämää.

Ystävällisin terveisin
Tuija Kotila (p. 050 3790965)
tuija.kotila@edu.hel.fi

Lisätietoja:
HAAGA-HELIA
Ammattikorkeakoulu
Ylempi AMK -restonomitutkinto
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LIITE 2 HAASTATTELULOMAKE

Tunnejohtaminen Golemanin näkökulmasta osana palveluliiketoimintaa

RAVINTOLA-ALAN TUNNEJOHTAMISEN ANALYYSI RAVINTOLAN AMMATTILAISILTA

1. Mikä on luonteenomaista johtamiselle ravintola-alalla yleensä?
2. Mitä tarkoittaa johtamisessa nimenomaan ravintola-alalla arjen työssä?
 - Itsetuntemus
 - Motivaatio
 - Itsehallinta
 - Empatia
 - Ihmissuhteiden hoito
3. Miten tunnejohtaminen näyttäytyy ja koetaan ravintola-alalla?
4. Miten tunneäly ilmenee mielestäsi työyhteisössä?
5. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tunnejohtamiseen koetaan sisältyvän tu-

levaisuudessa ravintola-alalla?